

Чорноморський національний університет імені Петра Могили

(повне найменування вищого навчального закладу)

Навчально-науковий інститут післядипломної освіти

(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

кафедра психології

(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

«ДОПУЩЕНО ДО ЗАХИСТУ»

В.о.завідувача кафедри психології

Володимир ШЕВЧЕНКО

“ ” листопад 2025 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти

магістр

(ступінь вищої освіти)

на тему:

ДЕТЕРМІНАНТИ РОЗВИТКУ ПСИХОЛОГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ І СТРАТЕГІЇ ЇХ МІНІМІЗАЦІЇ

Керівник:

кандидат соціологічних наук,
доцент

Чорна Вікторія Олександрівна

(вчене звання, науковий ступінь, П.І.Б.)

Рецензент:

кандидат психологічних наук,
доцент кафедри педагогіки,
психології та менеджменту освіти
Миколаївського обласного
інституту післядипломної
педагогічної освіти

Опанасенко Людмила Анатоліївна

(посада, вчене звання, науковий ступінь, П.І.Б.)

Виконав:

студент VI курсу групи 666 М
Бугайова Інна Петрівна

(П.І.Б.)

Спеціальності:

053 «Психологія»

(шифр і назва спеціальності)

ОПП:

«Психологія»

Миколаїв – 2025 рік

АНОТАЦІЯ

Бугайова І. П. Детермінанти розвитку психологічної стійкості державних службовців і стратегії їх мінімізації

Кваліфікаційна робота на здобуття другого ступеня вищої освіти (магістр) зі спеціальності 053 – «Психологія». Чорноморський національний університет імені Петра Могили, Миколаїв, 2025.

У кваліфікаційній роботі здійснено аналіз детермінант розвитку психологічної стійкості державних службовців та аналізу стратегій мінімізації негативних чинників, що впливають на їхню здатність ефективно функціонувати в умовах підвищеного професійного та соціального навантаження. Психологічна стійкість розглядається як комплексна характеристика особистості, що забезпечує її здатність зберігати продуктивність, емоційну рівновагу та професійну мотивацію в умовах стресу, невизначеності й кризових ситуацій, які є невід’ємними складовими сучасної державної служби.

Визначено ключові соціальні, організаційні та індивідуально-психологічні детермінанти, що впливають на розвиток психологічної стійкості державних службовців. Проаналізовано значення професійної компетентності, емоційної регуляції, мотиваційних установок, рівня підтримки в колективі, організаційної культури й особистісних ресурсів для формування здатності працівників ефективно долати стресові навантаження. Окрема увага приділена ризикам, що знижують психологічну стійкість: емоційному виснаженню, конфліктам, комунікативним перевантаженням, невизначеності та підвищеній відповідальності за прийняті рішення.

Емпірична частина дослідження спрямована на виявлення зв’язків між психологічною стійкістю, рівнем професійного стресу, індивідуальними характеристиками та умовами службової діяльності. Отримані результати дали змогу визначити чинники, які значно впливають на зниження стійкості, та

окреслити ефективні стратегії їх мінімізації, зокрема розвиток навичок емоційної саморегуляції, удосконалення системи соціальної підтримки, оптимізацію управлінських процесів та впровадження психопрофілактичних заходів у професійне середовище державної служби.

Практичне значення роботи полягає в можливості використання результатів для розроблення програм підвищення психологічної стійкості, удосконалення кадрової політики, створення сприятливого організаційного клімату та впровадження сучасних підходів до профілактики професійного вигорання. Матеріали дослідження можуть бути корисними для керівників органів державної влади, психологів, HR-фахівців та дослідників у сфері публічного управління.

***Ключові слова:** психологічна стійкість, державні службовці, детермінанти розвитку, професійний стрес, емоційна регуляція, адаптивність, стратегії мінімізації.*

ABSTRACT

Buhaieva I. P. Determinants of the development of psychological resilience of civil servants and strategies for Its minimization.

Qualification thesis for obtaining a Master's degree in Psychology (specialty 053 – "Psychology"). Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, 2025.

The qualification thesis presents an analysis of the determinants influencing the development of psychological resilience among civil servants, as well as an examination of strategies aimed at minimizing negative factors that affect their ability to function effectively under heightened professional and social demands. Psychological resilience is viewed as a complex personality characteristic that enables individuals to maintain productivity, emotional balance, and professional motivation amid stress, uncertainty, and crisis situations—conditions that are inherent to modern public service.

The study identifies key social, organizational, and individual-psychological determinants that affect the development of psychological resilience in civil servants. The significance of professional competence, emotional regulation, motivational attitudes, workplace support, organizational culture, and personal resources is analyzed in relation to employees' ability to cope effectively with stressors. Special attention is given to risks that reduce resilience, such as emotional exhaustion, interpersonal conflicts, communicative overload, uncertainty, and elevated responsibility for decision-making.

The empirical part of the research focuses on identifying relationships between psychological resilience, levels of professional stress, individual characteristics, and conditions of public service activity. The findings make it possible to determine the factors that substantially decrease resilience and outline effective strategies for their minimization, including the development of emotional self-regulation skills, enhancement of social support systems, optimization of managerial processes, and implementation of psychoprophylactic measures within the public service environment.

The practical significance of the work lies in the application of its results to the development of programs for strengthening psychological resilience, improving personnel policy, fostering a supportive organizational climate, and introducing modern approaches to the prevention of professional burnout. The research materials may be useful for public sector leaders, psychologists, HR specialists, and scholars in the field of public administration.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ДЕТЕРМІНАНТ РОЗВИТКУ ПСИХОЛОГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ.....	8
1.1. Наукові концепції стресу, механізмів реагування та формування психологічної стійкості.....	8

1.2. Професійна діяльність державного службовця як джерело стресових впливів.....	20
1.3. Особистісні ресурси у підтримці оптимального рівня адаптації до несприятливих умов на державній службі.....	29
Висновки до першого розділу.....	32
РОЗДІЛ 2. ЕМПЕРІЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	34
2.1. Організація і методи дослідження психологічної стійкості державних службовців.....	34
2.2. Аналіз результатів дослідження психологічної стійкості державних службовців.....	46
Висновки до другого розділу.....	55
РОЗДІЛ 3. ПРОГРАМА СТРЕСОВИХ ВПЛИВІВ У ПРОФЕСІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	57
3.1. Розроблення тренінгової програми як засобу психологічної інтервенції, спрямованої на розвиток резильєнтності та зміцнення психічного здоров'я державних службовців.....	57
3.2. Оцінка психологічної стійкості: динаміка змін та аналіз детермінант ефективності впроваджених заходів.....	66
3.3. Практичні рекомендації щодо мінімізації стресу та підвищення психологічної стійкості державних службовців в умовах воєнного стану.....	68
Висновки до третього розділу.....	71
ВИСНОВКИ.....	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ.....	76
ДОДАТКИ.....	83

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Проблематика професійного стресу серед державних службовців набуває особливої актуальності, що зумовлено ключовою роллю органів державної влади у забезпеченні стабільності, безпеки та розвитку суспільства. У сучасних умовах динамічних соціально-політичних

змін, високої відповідальності та постійної необхідності приймати управлінські рішення державні службовці стикаються з численними стресогенними чинниками. До них належать надмірне робоче навантаження, невизначеність політичного контексту, міжособистісні конфлікти у трудовому колективі.

Стрес негативно впливає на фізичний і психоемоційний стан працівників, що своєю чергою зумовлює зниження продуктивності праці, якості виконання завдань і ускладнює міжособистісну взаємодію в організаційному середовищі. Такі наслідки мають прямий вплив на ефективність функціонування системи державного управління, оскільки затримки у виконанні завдань або прийняття нерациональних рішень можуть призвести до соціально значущих негативних результатів.

Результати сучасних досліджень підтверджують, що підвищений рівень стресу негативно позначається на когнітивних функціях, здатності до ефективного прийняття рішень, комунікативній взаємодії та професійній мотивації державних службовців. Тривалий стрес підвищує ризик помилок, спричиняє емоційне виснаження та зниження якості надання публічних послуг. У зв'язку з цим розроблення й упровадження стратегій мінімізації стресу серед працівників державного сектору є важливим напрямом підвищення ефективності управлінської діяльності.

До ефективних стратегій управління стресом належать удосконалення організації праці, створення сприятливих робочих умов, упровадження програм психологічної підтримки, а також проведення тренінгів, спрямованих на розвиток навичок саморегуляції та профілактику емоційного вигорання. Реалізація таких заходів сприяє покращенню психічного здоров'я службовців, підвищенню їхньої професійної стійкості та загальної результативності роботи державних органів.

Вагомий внесок у формування теоретичних засад вивчення феномену стресу здійснили як зарубіжні, так і вітчизняні науковці, серед яких Г. Сельє, Дж. Голмс, Р. Рей та П. Чарльз. Серед українських дослідників, що розвивали дану проблематику, слід виокремити В. С. Мерліна, О. Біловодську, Т.

Кириченко, Л. Герасіну, М. Требіна, В. Водніка, С. Телешуна, І. Рейтеровича та С. Ситника. У їхніх наукових працях аналізується вплив професійного стресу на поведінку працівників організацій, розробляються підходи до профілактики стресових станів і підвищення психологічної стійкості персоналу в умовах професійної діяльності, зокрема у сфері державної служби.

Отже, дослідження впливу стресу на ефективність професійної діяльності державних службовців є ключовим для формування дієвих стратегій управління персоналом, удосконалення умов праці та підвищення якості державного управління. Водночас воно створює підґрунтя для розроблення комплексних заходів щодо зниження стресогенних факторів і підтримання психоемоційного добробуту працівників, що безпосередньо позначається на рівні довіри громадян до державних інституцій.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є комплексний аналіз детермінант розвитку психологічної стійкості державних службовців, а також визначення ефективних стратегій мінімізації впливу стресогенних чинників на їх професійну діяльність та психоемоційний стан в умовах воєнного стану.

Для досягнення поставленої мети дослідження поставлено наступні **завдання:**

1. проаналізувати теоретичні підходи до розуміння детермінант психологічної стійкості та природи стресових навантажень у діяльності державних службовців;
2. визначити внутрішні та зовнішні детермінанти, що впливають на формування психологічної стійкості державних службовців та їхню здатність протистояти стресу;
3. розкрити особливості професійної діяльності державних службовців в умовах підвищених стресових навантажень та суспільних викликів;
4. провести емпіричне дослідження рівня психологічної стійкості державних службовців та виявити чинники, що посилюють або послаблюють її;
5. розробити підходи та психологічні засоби мінімізації стресових

навантажень, спрямовані на підвищення психологічної стійкості державних службовців;

6. сформулювати практичні рекомендації щодо зміцнення психологічної стійкості та зниження впливу стресових чинників у професійній діяльності державних службовців.

Об'єкт дослідження. Психологічна стійкість державних службовців як складний особистісний та професійний феномен.

Предмет дослідження. Детермінанти формування психологічної стійкості державних службовців та стратегії зниження впливу стресогенних чинників на їх професійну діяльність.

Методи дослідження. Методологічну основу даного дослідження становить комплекс загальнонаукових та спеціальних методів, що забезпечили всебічний аналіз проблематики. Формально-логічний метод було застосовано для уточнення та структурування ключових понять роботи. Правовий підхід дав можливість розглянути державну службу як специфічне середовище формування стресових чинників. За допомогою системно-функціонального методу схарактеризовано стресостійкість як вагливий компонент професійної компетентності державних службовців. Використання системно-аналітичного підходу дозволило визначити основні напрямки подолання стресових впливів та їх наслідків у службовій діяльності.

Наукова новизна дослідження полягає у комплексному та ґрунтовному аналізі соціальних та економічних наслідків стресових впливів у державному секторі. Встановлено, що стрес у працівників державної служби позначається не лише на їхній індивідуальній результативності, а й суттєво впливає на загальну ефективність діяльності органів влади. Зокрема, підвищується ризик помилкових або неякісно обґрунтованих рішень, зростає рівень внутрішніх конфліктів, знижується довіра громадян до державних інституцій. Такий підхід дозволяє по-новому осмислити соціальні й економічні наслідки стресу в системі державного управління.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості

запровадження ефективних підходів до підвищення працездатності та загальної результативності працівників державного сектору шляхом удосконалення механізмів управління стресовими ситуаціями. Здобуті дані створюють підґрунтя для формування рекомендацій щодо організації сприятливого робочого середовища, яке сприятиме зниженню рівня стресу серед державних службовців. На основі окреслених стратегій подолання стресових впливів можуть бути розроблені спеціалізовані тренінгові програми, спрямовані на розвиток навичок ефективного управління стресом.

У цілому результати дослідження становлять важливу практичну цінність для удосконалення системи державного управління, оскільки зменшення стресового навантаження на персонал здатне суттєво підвищити якість та стабільність функціонування державної служби.

Апробація результатів дослідження. Основні теоретичні положення, результати емпіричного дослідження та висновки роботи доповідалися й обговорювалися на XXVIII Всеукраїнську щорічну науково-практичну конференцію «Могилянські читання - 2025: Досвід та тенденції розвитку суспільства в Україні: глобальний, національний та регіональний аспекти» присвячену Всесвітньому дню науки в ім'я миру та розвитку з 10 по 14 листопада 2025 року: «Науковий дискурс щодо поняття стресу».

Структура та обсяг роботи складаються з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний текст кваліфікаційної роботи викладено на 87 сторінках комп'ютерного тексту (загального тексту 80 сторінок), містить таблиці та рисунки. Список використаних джерел включає 98 найменування українських та зарубіжних авторів.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ДЕТЕРМІНАНТ РОЗВИТКУ ПСИХОЛОГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ

1.1. Наукові концепції стресу, механізмів реагування та формування психологічної стійкості

Детермінанти формування стресових реакцій і психологічної стійкості суттєво впливають на результативність професійної діяльності державних службовців. У сучасних умовах державні інституції діють у середовищі постійних змін і зростаючих вимог: інтенсифікація робочих процесів, необхідність оперативно реагувати на політичні та економічні трансформації, високі очікування громадян та безперервна потреба у професійному розвитку персоналу. За таких обставин рівень стресового навантаження на державних службовців закономірно зростає, що може спричиняти небажані наслідки як для їхнього психоемоційного стану, так і для результативності виконання службових обов'язків. У зв'язку з цим важливого значення набуває поглиблене дослідження феномена стресу та ролі психологічної стійкості у його подоланні.

Стрес розглядається як комплексна фізіологічна та психологічна реакція організму на зовнішні чи внутрішні подразники, які індивід сприймає як загрозові або потенційно небезпечні. За концепцією Ганса Сельє, засновника теорії стресу, він є не лише негативним явищем, а й адаптаційним механізмом, що мобілізує ресурси організму для реагування на виклик. У державній службі, де працівники постійно стикаються з високою відповідальністю, необхідністю ухвалювати важливі рішення у стислі терміни та працювати в умовах підвищеної невизначеності, стрес набуває хронічного характеру та стає характерною ознакою професійного середовища [36].

У сучасному суспільстві стресові ситуації супроводжують людину протягом усього життя та є невід'ємною складовою повсякденної діяльності. Стресори, які провокують стресову реакцію, можуть мати різне походження, проте спричиняють подібні біологічні та психологічні механізми реагування. У зв'язку зі зростанням кількості так званих «стресових захворювань» питання адаптації особистості до складних і критичних умов середовища тривалий час привертає увагу вчених різних наукових галузей.

Проблематика стресу стала предметом уваги значної кількості науковців, серед яких можна відзначити В. Агаркова, А. Адо, М. Адо, Т. Барласа, Ф.

Березіна, Л. Бобіну, Ю. Биховця, Ю. Володимирову, Р. Грановську, Дж. Грінберга, Є. Калмикову, Л. Китаєва-Смика, Р. Лазаруса, А. Макарчука, І. Мітеву, В. Мурзу, П. Сидорова, М. Падун, А. Парнякова, В. Пицького, Г. Порядіну, Г. Сельє, В. Скуміна, Є. Соколову, Н. Тарабріну, Р. Тиграняна, Є. Удачіну, А. Філатова, М. Філіппова, З. Хімчян, Є. Черепанову, В. Шапара, Н. Шаталову, А. Щепіну та інших дослідників.

Вивчення феномена стресу доцільно розпочинати з аналізу різних теоретичних підходів і наукових концепцій, що сформувалися у цій сфері. У науковій літературі існує значна кількість визначень поняття «страс», що зумовлює певну неоднозначність його тлумачення та різноманітні підходи до розуміння сутності явища. Еволюція уявлень про стрес відображає розвиток психологічної науки, суміжних дисциплін та окремих її напрямів.

Одним із перших, хто ґрунтовно описав даний феномен, був Ганс Сельє у праці «Стрес життя» [17]. Він характеризував стрес як «неспецифічну реакцію організму на будь-які вимоги чи виклики». У центрі його уваги були фізіологічні процеси адаптації та реакції людського організму на подразники. Протягом кількох десятиліть Сельє досліджував біологічні механізми адаптації та дійшов висновку, що захисні принципи, властиві клітинному рівню, проявляються і на рівні індивідів, і навіть соціальних груп.

Учений визначав фізіологічний стрес як реакцію організму на будь-який зовнішній вплив і запропонував розмежування між позитивними та негативними формами стресу - еустресом і дистресом. У сучасній науковій літературі прийнято виділяти три основні рівні стресу: слабкий, помірний та сильний [17].

У ХХ столітті погляди Г. Сельє стали справжнім науковим проривом, адже в той час у дослідницькому середовищі домінувала ідея про специфічний характер реакцій організму на різні зовнішні впливи. Наука прагнула визначити, чим саме відрізняються реакції на різні стимули, тоді як Сельє довів існування універсальної, неспецифічної відповіді організму.

У подальшому розвиток цієї концепції отримав відображення у працях Р. Лазаруса, Р. Ланьє, С. Фолкман та інших дослідників, які почали розглядати стрес у ширшому контексті - як комплекс фізіологічних та психологічних змін. Зокрема, Р. Лазарус запропонував розрізняти фізіологічний стрес, що виникає внаслідок конкретних фізичних стимулів, та психологічний (емоційний), який пов'язаний з інтерпретацією ситуації як потенційно небезпечної. Водночас це розмежування є досить умовним, оскільки фізіологічна реакція завжди містить психологічний компонент, тоді як психологічний стрес не обов'язково супроводжується яскраво вираженими фізіологічними змінами [35, с. 10–12].

Психологічний стрес, на відміну від біологічного стресу, описаного Г. Сельє, має низку особливостей. Він може виникати не лише у відповідь на реальні події, але й як реакція на можливі або уявні ситуації, що сприймаються як загрозливі. Людина, на відміну від тварин, здатна реагувати не тільки на фактичну небезпеку, а й на її ймовірність. Важливу роль у формуванні стресової реакції відіграє індивідуальна оцінка людиною власних можливостей впливати на ситуацію [17].

Таким чином, психологічний стрес розглядається як суб'єктивний процес, що виникає внаслідок взаємодії зовнішніх вимог і внутрішніх ресурсів особистості. Саме співвідношення потреб середовища та можливостей людини щодо їх подолання визначає характер і силу стресової реакції, що пояснює значні індивідуальні відмінності у реагуванні на однакові ситуації.

Дослідження показують, що емоційні прояви психологічного стресу суттєво впливають на різні сфери психічного життя людини. Вони здатні змінювати загальний емоційний фон, який у стані стресу набуває негативного, пригніченого або песимістичного характеру. За умов тривалого стресового впливу у людини може зростати рівень тривожності, зменшуватися віра у власні сили та позитивний результат діяльності, а в окремих випадках розвиваються депресивні стани. Часто у стресованій особистості спостерігаються виражені емоційні реакції негативного спрямування — дратівливість, агресія, гнів, афективні вибухи [36, с. 142].

Тривала дія стресу або його повторювані епізоди здатні спричинити зміни характеру, посилюючи вже наявні психологічні риси або формуючи нові: замкнутість, невпевненість у собі, агресивність, підвищену подразливість тощо [36, с. 142].

У 1972 році Всесвітня організація охорони здоров'я представила узагальнене визначення стресу як «неспецифічної реакції організму на будь-які запити чи загрози», підкреслюючи, що йдеться про відповідь на як реальні, так і уявні небезпеки [43, с. 813].

Розвиваючи дослідження у цьому напрямі, Р. Лазарус і С. Фолкман сформулювали низку теоретичних підходів до подолання стресу. Серед них виділено:

- підхідно-орієнтовані концепції, що включають мікроаналітичні та макроаналітичні моделі;
- фокус-орієнтовані теорії, які акцентують увагу на стані особистості та її внутрішніх характеристиках [36, с. 141].

Фокус-орієнтований підхід розглядає індивідуальні ресурси та когнітивні особливості людини, що визначають її здатність адаптуватися до стресових обставин. Натомість мікро- та макроаналітичні теорії зосереджуються на рівні узагальненості механізмів подолання труднощів: від конкретних способів вирішення проблеми до ширших моделей реагування.

Макроаналітична концепція базується на припущенні, що ефективність подолання стресу залежить від специфічних емоційних функцій, пов'язаних із проблемною ситуацією. Дослідники виокремлюють вісім основних функцій, які люди зазвичай застосовують у стресових умовах. До них належать:

- емоційний самоконтроль;
- конфронтація та активні дії у відповідь на стресор;
- пошук підтримки з боку оточення;
- емоційне дистанціювання;
- уникання або втеча від стресової ситуації;
- прийняття негативних обставин;

- позитивне переосмислення подій;
- застосування стратегій раціонального розв'язання проблеми [29, с. 10].

Отже, сучасні концепції стресу охоплюють широкий спектр емоційних і когнітивних механізмів адаптації, що підкреслює багатовимірний характер стресової реакції. На основі узагальнення цих підходів можна виділити три основні групи стратегій подолання стресу:

- Фізіологічні методи. Вони спрямовані на зниження фізичного напруження та досягнення релаксації. До них належать різні техніки, такі як дихальні вправи, йога, прогресивна м'язова релаксація, мистецькі практики та елементи натуропатії.

Когнітивні стратегії. Цей підхід зосереджується на зміні деструктивних думок і переконань, що виникають у стресових ситуаціях. До таких стратегій належать техніки усвідомленості, когнітивна реструктуризація, медитація та інші методи роботи з мисленням.

Адаптаційні стратегії, пов'язані зі зміною середовища. До них відносять практики, спрямовані на коригування або оптимізацію зовнішніх умов - прогулянки на природі, контакт із тваринами, перебування у комфортному середовищі тощо [29, с. 11].

У наукових роботах наголошується, що процес когнітивної оцінки й переоцінки є ключовим у подоланні стресу. Він включає усвідомлення ситуації, аналіз її можливих наслідків та визначення власних ресурсів для реагування. Саме від способу інтерпретації події залежить, як саме людина переживатиме стрес і яким чином буде його долати. Такий підхід пояснює циклічність стресової реакції: вона формується не лише зовнішнім впливом, а й внутрішнім ставленням до нього [44].

Окрім зазначених концепцій, у психології існує низка інших моделей стресу, які залишаються актуальними й сьогодні.

Так, школа Дж. Фуллера розглядає стрес крізь призму генетично-конституціональної теорії, що акцентує увагу на природженій здатності організму протистояти стресовим впливам. Вчені встановили зв'язок між

генетичними характеристиками (генотипом) та фізіологічними особливостями, які визначають індивідуальну стресостійкість [31, с. 50].

Модель П. Парсона поєднує вплив спадкових чинників та умов середовища, підкреслюючи взаємодію передумовних і випадкових стресогенних факторів у формуванні реакцій напруження [41].

Г. Сельє, який заклав фундамент вивчення фізіологічного стресу, визначав його як універсальну відповідь організму на зовнішні стимули. Його ідеї були доповнені Б. П. Дорентвендтом, який запропонував розглядати стрес не лише як адаптивну, а й як неадаптивну реакцію. Він акцентував увагу на тому, що основними стресорами для людини є соціальні чинники - економічні труднощі, сімейні проблеми та інші несприятливі життєві події [30, с. 295–296].

Міждисциплінарна модель стресу Р. Р. Грінкера трактує стрес як реакцію на стимули, що викликають тривогу в більшості людей або в окремих осіб. Автор наголошував, що такі стани породжують різноманітні фізіологічні зміни та можуть як підвищувати рівень функціонування, так і сприяти появі нових адаптивних патернів поведінки [48].

У концепції Г. Г. Вольфа стрес розглядається як фізіологічна відповідь на соціально-психологічні впливи. Учений дійшов висновку, що стресові реакції значною мірою визначаються системою особистісних установок, мотиваційними орієнтаціями та рівнем передбачуваності ситуації, у якій перебуває людина [44].

Інтеграційна модель стресу підкреслює, що виникнення стресового стану пов'язане насамперед із ситуаціями, у яких людині необхідно ухвалювати важливі рішення. Проблемна ситуація визначається як така, що потребує від індивіда виходу за межі звичних дій або навпаки - обмежує звичний спосіб функціонування. Поява проблеми супроводжується зростанням напруги, і якщо вона залишається невирішеною, рівень напруженості зростає, що може перерости у стрес. Ефективність вирішення проблем залежить від низки чинників: індивідуальних ресурсів людини, її енергетичного потенціалу, характеру проблеми та ступеня її несподіваності, а також психологічної й

фізіологічної готовності до реагування. Урахування цих параметрів допомагає обрати відповідну поведінкову стратегію для запобігання або зниження стресу [46].

Теорія емоційної реакції, яку розробив Д. Мейсон, поглиблює розуміння ролі емоцій у виникненні стресу. Згідно з його висновками, активація гіпоталамо-гіпофізарно-надниркової осі (так званої «стресової осі») відбувається не лише через сам стресор, а насамперед як наслідок емоційної реакції на нього. Тобто стрес спричиняється не фактом події, а суб'єктивним емоційним переживанням, яке вона викликає. У цьому контексті більш коректним є поняття «суб'єктивного стресу», адже емоційна оцінка події визначається когнітивним осмисленням стимулу [16, с. 27].

Теорія Кеннона - Барда стверджує, що емоції можуть виникати незалежно від тілесних змін, які супроводжують стресову реакцію. В основі цієї концепції лежить припущення, що емоційна реакція мозку виникає швидше за фізіологічні зміни організму. У своїх дослідженнях Кеннон використовував тварин із перерваними нейронними зв'язками між мозком і тілом - так званих «декортикових кішок». Під впливом стресорів такі тварини демонстрували поведінкові прояви емоцій, наприклад агресію чи гнів, ще до того, як виникала характерна фізіологічна симптоматика. Бард розвинув ці ідеї, акцентуючи, що таламус відіграє центральну роль у формуванні емоційних реакцій. Відповідно до теорії, емоційні та фізіологічні реакції виникають одночасно й паралельно, а не в послідовності «спочатку тіло - потім емоція» [22, с. 313].

У межах концепції Дж. Роттера підкреслюється важливість локусу контролю у формуванні реакції на стрес. Якщо людина сприймає підкріплення як таке, що не залежить від її дій, вона приписує його випадковості, долі або впливу зовнішніх сил. У таких випадках подія оцінюється як некерована. Натомість за внутрішнього локусу контролю індивід вважає, що результати його діяльності визначаються власними зусиллями або стійкими особистісними характеристиками. Ця відмінність суттєво впливає на переживання стресових ситуацій і вибір стратегій подолання.

Транзакційна теорія стресу виходить із того, що стрес виникає як результат динамічної взаємодії між особистістю та її середовищем, яка може виснажувати індивідуальні ресурси та становити загрозу для благополуччя. У більш пізніх інтерпретаціях цієї теорії наголошується, що саме суб'єктивне сприйняття взаємодії між людиною та середовищем визначає причинно-наслідкові зв'язки, що точніше відображають психологічні й фізіологічні механізми стресової реакції [7].

У межах цього підходу будь-який аспект робочого середовища може розглядатися як потенційний стресор. Згідно з транзакційною моделлю, переживання стресу в умовах професійної діяльності виникає внаслідок поєднання конкретних робочих ситуацій та їх індивідуальної оцінки щодо можливості подолання. Стресові переживання супроводжуються спробами впоратися з проблемою, а також змінами у психологічному функціонуванні, поведінкових реакціях і фізіологічних процесах. Для уточнення зовнішніх та внутрішніх чинників стресу у трудовій діяльності Кокс запропонував модифіковану версію транзакційної теорії, яка враховує:

- джерела стресорів;
- їх суб'єктивне сприйняття у зв'язку з індивідуальними можливостями подолання;
- психологічні й фізіологічні зміни, пов'язані зі стресовою реакцією;
- наслідки використання певних копінг-стратегій;
- інші релевантні аспекти стресового процесу [28, с. 56].

Інтерактивні моделі стресу акцентують увагу на взаємодії між зовнішніми стимулами й індивідуальними характеристиками особистості. Теорія дисбалансу зусиль і винагороди виходить з того, що робочі зусилля є частиною психологічного контракту, заснованого на принципі соціальної взаємності: затрачені зусилля повинні компенсуватися відповідними винагородами та можливостями розвитку. Коли між витраченими ресурсами й отриманими винагородами виникає дисбаланс, це стає чинником стресу чи дистресу. На відміну від транзакційних моделей, такий дисбаланс може бути непомітним і

тривалим, адже стресор інколи є звичайною складовою повсякденної діяльності [42].

Теорія відповідності «людина - середовище» стверджує, що стрес у професійній сфері виникає за умов невідповідності між здібностями, навичками та індивідуальними ресурсами працівника й вимогами робочого середовища. У рамках цієї моделі підкреслюється важливість взаємодії між об'єктивними умовами праці та суб'єктивним їх сприйняттям, а також між особистісними характеристиками та зовнішніми факторами [24, с. 248].

У теорії професійного стресу наголошується на взаємозв'язку між психологічним і фізичним здоров'ям та стресовими чинниками в робочому середовищі. К. Купер і Д. Маршалл запропонували модель робочого стресу, яку згодом доповнили Сазерленд і Купер. У цій моделі джерела робочих стресорів поділяються на дві основні групи:

- фактори, безпосередньо пов'язані з трудовою діяльністю (умови праці, фізичні та середовищні чинники, що можуть впливати на продуктивність, концентрацію та стресостійкість);
- організаційні чинники, серед яких особливу роль відіграють рольова невизначеність (нечіткість завдань) та рольові конфлікти, що виникають унаслідок несумісних або суперечливих вимог [2, с. 115].

К. Купер виокремлює чотири ключові чинники стресу, що виникають у межах міжособистісних взаємин:

- Рольова невідповідність. Вона виникає тоді, коли фактична роль працівника не збігається з тією, яку він прагне виконувати або яку вважає для себе більш прийнятною.
- Соціальна щільність. Йдеться про кількість людей, що перебувають на обмеженій території, що може впливати на відчуття особистого простору та психологічного комфорту.
- Конфліктні чи «абразивні» особистості. Це люди з холодним, жорстким або емоційно нечутливим стилем взаємодії, які здатні створювати психологічний дискомфорт та напругу в колективі.

– Стиль керівництва. Манера управління, яку демонструє керівник у стосунках із підлеглими, значною мірою зумовлює рівень їх задоволеності, ефективності та загального емоційного благополуччя на робочому місці.

Окрім цих факторів, важливе значення має організаційна структура й корпоративний клімат. Чим позитивніше працівники оцінюють атмосферу в організації, тим легше відбуваються процеси соціалізації та формування внутрішньої мотивації [2, с. 115].

Алостатична модель стресового навантаження описує механізми адаптації організму до стресових впливів. Вона пояснює, як людина пристосовується до різних викликів - реальних, уявних чи очікуваних. Проблема виникає тоді, коли стимуляція є надмірною або тривалою, що призводить до дезрегуляції та негативного впливу на фізичне і психічне здоров'я. Однак емпірична перевірка цієї моделі є складною, тому більшість досліджень фокусується на психологічних наслідках стресу у професійній сфері. Модель враховує різні джерела стресу в організації та можливі гострі реакції як на індивідуальному, так і на колективному рівні [5].

Модель збереження ресурсів інтегрує низку підходів до розуміння стресу, що виникає в контексті професійної діяльності, особистого життя та сімейних стосунків. Відповідно до цієї моделі, стрес формується у ситуаціях реальної чи потенційної втрати значущих ресурсів. Ресурси можуть мати різну природу - це матеріальні об'єкти, соціальні ролі, психологічні стани, умови, можливості або інші цінності, важливі для людини. Індивід прагне накопичувати, підтримувати та захищати свої ресурси, а їхня втрата або загроза втрати призводить до виникнення стресових переживань [3, с. 29].

У сучасній науковій літературі немає єдиного підходу до трактування поняття стресу, і дослідники пропонують різні інтерпретації цього феномену. Частина науковців ототожнює терміни «стресор» і «стрес-фактор», розглядаючи їх як зовнішні чинники, що провокують стресову реакцію. Інші вчені трактують стрес як складний багатокомпонентний процес, який охоплює емоційні переживання, захисні механізми й стратегії подолання. Окремі

теоретики роблять акцент на фізіологічних аспектах, визначаючи стрес як реакцію організму на надмірні вимоги чи несприятливі впливи.

А. Р. Лазарус запропонував розмежування між фізіологічним та психологічним (емоційним) стресом. На його думку, фізіологічні стресори пов'язані з несприятливими фізичними умовами або впливами, що загрожують цілісності та функціонуванню організму. Психологічні стресори - це події чи обставини, які людина суб'єктивно оцінює як небезпечні для свого благополуччя. Така оцінка залежить від особливостей виховання, життєвого досвіду, рівня освіти, особистісних установок, моральних орієнтирів та здатності критично осмислювати ситуацію [5, с. 178–208].

Психологічний стрес, за Лазарусом, поділяється на дві основні форми: інформаційний та емоційний.

– Інформаційний стрес виникає в ситуаціях перевантаження інформацією або у випадках, коли людина не встигає адекватно опрацьовувати дані та приймати рішення у встановлені часові межі, особливо за високого рівня відповідальності.

– Емоційний стрес формується в умовах загрози, небезпеки, образи, фрустрації або незадоволеності. Його різновиди - імпульсивний, гальмівний, генералізований - можуть спричиняти порушення емоційної сфери, трансформацію мотиваційних процесів, зміни у перебігу психічних операцій, а також відхилення у мовній і моторно-руховій поведінці.

Психологічний стрес характеризується надмірною емоційною напругою. Особливості стресової реакції визначаються не лише тим, наскільки загрозливим або шкідливим людина сприймає стресор, а й тим, як вона вміє реагувати на нього. Людина здатна опановувати навички адекватної поведінки у різноманітних стресових та екстремальних обставинах - наприклад, у надзвичайних ситуаціях чи за умов раптової небезпеки. Екстремальні ситуації умовно поділяють на короткочасні, що активують вроджені або раніше сформовані програми реагування, та тривалі, які вимагають глибших адаптаційних змін у функціональних системах організму. Такі зміни можуть

бути неприємними або навіть шкідливими для загального стану людини.

У випадку короткочасного інтенсивного впливу стресу швидко проявляються його типові ознаки: мобілізація захисних механізмів і витрачання поверхневих адаптаційних резервів. Натомість тривалий вплив стресорів спричиняє поетапне виснаження як поверхневих, так і глибинних ресурсів адаптації [11].

Чутливість людини до психотравм значною мірою визначається її рівнем стресостійкості - комплексу індивідуально-особистісних характеристик, що забезпечують здатність протистояти різним видам стресу. До компонентів стресостійкості належать: відчуття життєвої значущості, особистісна автономія та вміння керувати власним життям і психічним станом. Дослідники вказують, що фізіологічними основами стресостійкості є збалансована робота ендокринної системи та загальна фізична витривалість.

Водночас існує низка факторів, що зумовлюють схильність до стресових реакцій, зокрема емоційних проявів - гніву, агресивності, ворожості. На індивідуальну вразливість впливають такі чинники, як стать, вік, рівень інтелектуального розвитку, структура особистості, соціальний статус, психологічна зрілість, схильність до надмірного самоконтролю, придушення емоцій, віктимна поведінка або навпаки - прагнення утримувати психотравмівний досвід. Усі ці аспекти можуть збільшувати силу психотравмувального впливу та знижувати толерантність до стресу. Крім того, значення має генетична схильність, а також фізіологічний стан людини на момент стресу - виснаження, порушення сну, незбалансоване харчування чи нездоровий спосіб життя посилюють реактивність організму.

Отже, стрес можна розглядати як процес внутрішніх змін, що виникають у відповідь на сильні або тривалі зовнішні впливи. Він охоплює всі сфери життєдіяльності людини й водночас може мати як адаптивний, так і руйнівний характер. У позитивному аспекті стрес слугує потужним стимулом досягнення мети, а в негативному - підвищує ризик виникнення психосоматичних розладів. Таким чином, стрес є невід'ємною частиною життя, не становлячи патології сам

по собі, але вимагаючи ефективних механізмів регуляції та подолання.

1.2. Професійна діяльність державного службовця як джерело стресових впливів

Державна служба є однією з центральних складових системи публічного управління. Її сутність визначається насамперед тим, що вона спрямована на професійне й компетентне виконання функцій державного управління, які забезпечують організацію та регулювання суспільних відносин. Оскільки діяльність державної служби має соціальний характер, її основна мета полягає в досягненні суспільно значущих результатів і реалізації інтересів громадян [1, с. 105].

Функціональне призначення державної служби полягає у виконанні завдань та функцій держави. Вона виступає окремою сферою публічного управління й забезпечує досягнення цілей держави через діяльність професійного корпусу державних службовців. Виходячи зі специфіки державного управління, державну службу можна віднести до однієї з трьох основних сфер - адміністративно-політичної, економічної або соціально-культурної.

За законодавчим визначенням, державна служба - це публічна, професійна та політично нейтральна діяльність, спрямована на практичне виконання завдань і функцій держави, що включає:

- аналіз та оцінювання державної політики на державному, галузевому та регіональному рівнях, підготовку пропозицій щодо її формування, розроблення та експертизу проектів програм, концепцій, стратегій, нормативно-правових актів і міжнародних договорів;

- реалізацію державної політики, виконання державних, галузевих і регіональних програм, забезпечення дотримання законів та інших нормативно-правових актів;

- надання громадянам доступних і якісних адміністративних послуг;

- здійснення державного контролю та нагляду за дотриманням законодавства;
- управління державними фінансовими ресурсами, майном та контроль за їх раціональним використанням;
- організацію роботи з персоналом державних органів;
- виконання інших визначених законом повноважень державного органу [1, с. 106].

Державний службовець - це громадянин України, який обіймає посаду державної служби в органах державної влади чи їхніх апаратах (секретаріатах), отримує заробітну плату з державного бюджету та виконує визначені законом повноваження, безпосередньо пов'язані з реалізацією функцій і завдань відповідного державного органу. Крім того, державний службовець зобов'язаний дотримуватися основоположних принципів державної служби [4].

Сучасна наукова література виокремлює низку ключових характеристик діяльності державних службовців.

1. Служіння публічним інтересам.

Основною рисою державної служби є її спрямованість на задоволення потреб громадян шляхом надання якісних публічних послуг. На відміну від приватного сектору, який орієнтований на прибуток, державний сектор виконує соціально значущі функції - від надання документів (паспортів, водійських прав) до забезпечення охорони здоров'я, освіти, безпеки та реалізації міграційної політики. Отже, публічне управління потребує високого рівня професійності та відповідальності, оскільки прямо впливає на добробут суспільства.

2. Формування правил і процедур.

Державне управління передбачає розроблення та застосування норм, які відображають принципи та політику держави, забезпечують ефективність і результативність роботи органів влади. Йдеться про дотримання конституційних положень, законів, адміністративних регламентів та інших нормативно-правових актів. Формування правил має ґрунтуватися на чіткому

розподілі повноважень і відповідальності: органи влади повинні мати визначені компетенції, процедури їх реалізації та відповідальність за їх порушення.

3. Прозорість державного управління.

Прозорість є одним із ключових чинників ефективності публічного управління та розвитку демократичного суспільства. Вона забезпечує доступ громадськості до інформації про діяльність влади, сприяє підзвітності та контролю за використанням бюджетних ресурсів. Прозорість є важливим елементом боротьби з корупцією, оскільки зменшує можливості для зловживань, нерівного розподілу ресурсів і маніпулювання державною політикою. Відкритість фінансових процесів та підзвітність органів влади є запорукою зміцнення довіри громадян і належного функціонування місцевого самоврядування.

Державне управління відіграє важливу роль у забезпеченні рівності в суспільстві, оскільки передбачає створення умов, за яких об'єкти, процеси чи соціальні групи з подібними характеристиками отримують рівні можливості. Поняття рівності тісно пов'язане з принципами моралі та розподільної справедливості. Упродовж історії різні суспільні рухи використовували ідею справедливості як аргумент у боротьбі з проявами нерівності. Державне управління, у свою чергу, сприяє формуванню рівних стартових можливостей, забезпечує справедливий розподіл ресурсів та підтримує соціальну гармонію.

Забезпечення виконання державної політики.

Ефективність державної політики залежить від того, наскільки працівники державних органів та громадяни дотримуються встановлених правил і вимог. Зміни у політиці часто супроводжуються труднощами адаптації: співробітники можуть опиратися новим практикам, а населення — не одразу сприймати нововведення. У цьому контексті державне управління формує систему стимулів для тих, хто дотримується встановлених норм, а також передбачає відповідні санкції у випадку їх порушення, що сприяє узгодженому впровадженню політики й адаптації до нових умов.

Виконання державних адміністративних функцій.

Державне управління охоплює внутрішню та зовнішню управлінсько-виконавчу діяльність, яка здійснюється відповідно до компетенцій, визначених законом. Воно являє собою систему органів та суб'єктів, створених на правовій основі, що виконують різні функції й обов'язки. Основні функції державного управління включають забезпечення законності та стабільності, вирішення спорів через правову систему, захист добробуту громадян і надання підтримки у тих сферах, де можливості приватних осіб або організацій є недостатніми.

Фінансова складова діяльності держави.

Через органи державної влади уряд збирає податки з метою формування бюджету, необхідного для фінансування соціальних та інфраструктурних проєктів. Доходи держави поділяють на податкові й неподаткові. Податкові надходження формуються за рахунок обов'язкових платежів громадян і підприємств, тоді як неподаткові включають інші види доходів. Податки мають ключове значення, оскільки забезпечують фінансову базу для реалізації суспільно важливих програм - освіти, охорони здоров'я, розвитку інфраструктури тощо.

Служіння суспільству як основний принцип.

Однією з defining характеристик державного управління є орієнтація на задоволення потреб громадян, а не на отримання прибутку. Діяльність державних органів ґрунтується на принципах служіння суспільному благу, соціальній відповідальності та підтримці громад. Інвестування у соціальну сферу та розвиток суспільних інститутів розглядається як важливий напрям державної політики та діяльності відповідальних інституцій [4].

До основних обов'язків державного службовця належать такі положення:

- дотримання Конституції та законів України і здійснення діяльності виключно в межах наданих законодавством повноважень;
- дотримання принципів державної служби та норм професійної етики;
- шанобливе ставлення до державних символів України;
- збереження поваги до людської гідності й недопущення порушення прав і свобод громадян;

- використання державної мови під час виконання посадових функцій та недопущення дискримінації за мовною ознакою;
- забезпечення результативного виконання завдань державних органів у межах визначених компетенцій;
- сумлінне, професійне й відповідальне виконання службових обов'язків;
- виконання рішень органів державної влади та доручень керівництва, якщо вони відповідають вимогам Конституції та законів України;
- дотримання вимог антикорупційного законодавства;
- запобігання конфлікту інтересів у процесі проходження державної служби;
- постійне підвищення професійного рівня та вдосконалення службової діяльності;
- нерозголошення державної таємниці, персональних даних та іншої інформації з обмеженим доступом;
- надання публічної інформації в межах, визначених чинним законодавством [4].

Основні завдання державної служби охоплюють залучення громадян до вирішення питань державного й місцевого значення, ефективне управління комунальною власністю, забезпечення соціально-економічного та культурного розвитку територій, підтримання законності, правопорядку та громадської безпеки. До цих завдань також належать надання соціальних послуг населенню, реалізація заходів соціального захисту, сприяння працевлаштуванню громадян, а також підтримка діяльності органів місцевого самоврядування [4].

Професійна діяльність державних службовців часто супроводжується високим рівнем стресу, що зумовлено низкою чинників. Серед них - значущість прийнятих рішень та усвідомлення відповідальності за їхні наслідки, недостатній рівень підготовленості до окремих завдань, індивідуальні психологічні вразливості працівників, вплив зовнішніх чинників (політичний тиск, громадська думка), а також умови роботи й загальний фізичний стан службовця [1, с. 106; 6].

Психосоматичні особливості державних службовців формуються не лише під дією стресогенних умов праці, а й у зв'язку з соціально-психологічними характеристиками їхньої особистості. Державна служба об'єднує людей із різним соціальним досвідом, рівнем освіти, цінностями й життєвими орієнтирами. Така різноманітність може створювати підґрунтя для непорозумінь, міжособистісних конфліктів і підвищення рівня стресу в колективі [9, с. 112].

Професійна діяльність державних службовців, особливо в умовах суспільної напруги та кризових ситуацій у країні, нерідко супроводжується значним психологічним навантаженням. Це стосується й жінок, які обіймають посади в системі державної служби: високий рівень відповідальності та інтенсивність роботи можуть спричиняти широкий спектр стресових реакцій, які поділяють на кілька груп.

Фізіологічні прояви: головний біль, порушення сну, хронічна втома, біль у спині та шиї, зміни апетиту, погіршення стану шкіри, а також схильність до зловживання алкоголем чи психоактивними речовинами.

Емоційні реакції: підвищена тривожність, депресивні настрої, спалахи гніву, роздратування, зниження інтересу до діяльності та відчуття втрати контролю.

Професійні наслідки: збільшення робочого навантаження, труднощі у виконанні обов'язків і зниження якості роботи.

Когнітивні (ментальні) зміни: негативне мислення, труднощі з концентрацією, нерішучість, відчуття пригніченості.

Соціальні наслідки: дистанціювання від оточення, погіршення сімейних стосунків, почуття ізоляції та самотності.

Духовні реакції: втрата сенсу, апатія, сумніви, внутрішній дискомфорт і відчуття безнадії.

Своєчасне реагування на такі симптоми є необхідним, адже їхнє ігнорування може призвести до зниження продуктивності, труднощів у професійній адаптації, розвитку емоційного вигорання або серйозних

психосоматичних розладів [9, с. 113].

Працівники публічного сектору часто зіштовхуються зі стресом з різних причин. Високе почуття відповідальності, вимоги до прийняття важливих рішень, бюрократичні процедури та формалізація робочих процесів значно ускладнюють їхню діяльність. Додатковий тиск створюють соціальні очікування, низький рівень довіри населення, посилення антикорупційного контролю, а також моральні дилеми, що виникають на тлі суспільних змін. Реформування державного сектору також призводить до невизначеності та нестабільності, що підсилює психологічний дискомфорт працівників [10].

У межах моделі професійного стресу Дж. Грінберг робиться акцент на негативних наслідках тривалого стресу, зокрема погіршенні фізичного та психічного здоров'я працівників. Автор класифікує джерела стресу за кількома категоріями: умови праці, рольові вимоги, можливості кар'єрного просування, ставлення до роботи та організаційна культура. Усі ці фактори взаємодіють із індивідуальними особливостями особистості та зовнішніми обставинами, утворюючи комплексну систему, здатну зумовлювати формування симптомів професійного захворювання чи емоційного виснаження. Зважаючи на те, що державні службовці належать до професійної групи «людина - людина», дана модель має для них особливо високу актуальність [26].

Працівники державних органів нерідко стикаються зі значним рівнем стресу, який зумовлений комплексом професійних та соціальних чинників. Серед основних джерел напруження - висока відповідальність за прийняті рішення, що нерідко передбачає ризики і потребує оперативного реагування. До цього додаються надмірна формалізація та бюрократизація робочих процесів, що ускладнює виконання завдань і може спричиняти психологічний тиск. Важливим чинником є й високі суспільні очікування, адже діяльність службовців перебуває під постійною увагою громадськості.

Не менш значущими джерелами стресу є моральні суперечності, що виникають унаслідок різних ціннісних орієнтацій у суспільстві, а також недовіра громадян до органів влади. Посилення антикорупційного контролю,

хоч і спрямоване на підвищення прозорості, також може посилювати відчуття психологічного тиску. Додаткову нестабільність створюють реформи у сфері державного управління, які часто супроводжуються невизначеністю та побоюваннями щодо майбутнього [26].

У сфері публічного управління застосування моделі професійного стресу передбачає не лише врахування індивідуальних особливостей працівників, а й необхідність аналізу копінг-ресурсів і рівня розвитку емоційного інтелекту. У науковій літературі виділяють три основні підходи до вивчення професійного стресу.

Перший підхід розглядає стрес як наслідок невідповідності між вимогами робочого середовища та ресурсами, якими володіє працівник. Цей підхід фокусується на впливі стресу на професійну результативність, фізичний стан і психологічне благополуччя [27, с. 268].

Другий підхід, представлений Р. Лазарусом, наголошує на суб'єктивному сприйнятті ситуації працівником. У центрі уваги - оцінка значущості події для людини та механізми, які вона використовує для подолання труднощів.

Третій підхід зосереджується на аналізі механізмів регуляції діяльності в умовах впливу різних факторів та оцінює їх з урахуванням внутрішніх витрат та доступних ресурсів [27, с. 219].

Р. Лазарус визначає копінг як комплекс когнітивних і поведінкових дій, спрямованих на подолання або пом'якшення впливу стресорів, зокрема в професійній сфері. У стресовій ситуації людина здійснює первинну та вторинну оцінку: первинна - допомагає визначити масштаби загрози, а вторинна - оцінити наявні ресурси та можливості їх використання для подолання ситуації. Дослідження показують, що вибір копінг-стратегій є достатньо стабільним і мало залежить від віку учасників, адже люди різних вікових груп часто демонструють схожу поведінку в аналогічних стресових умовах [19].

Отже, феномен стресу є достатньо ґрунтовно дослідженим у психологічній науці, а наведені теоретичні підходи детально розкривають його природу та механізми впливу на людину. Водночас питання стресу та стресостійкості

зберігає особливу актуальність для сфери державної служби, яка належить до типу професій «людина – людина». Це означає, що психологічний стан службовця впливає не лише на якість виконання ним посадових обов'язків, але й на громадян, які звертаються до органів влади. У цьому контексті особливо часто проявляється явище емоційного вигорання.

Професійна діяльність державного службовця нерозривно пов'язана з високим рівнем психоемоційного напруження, що обумовлено взаємодією з великою кількістю людей, складністю соціальних ситуацій, необхідністю відповідати за прийняті рішення та функціонувати в умовах підвищеної відповідальності. Додатковим фактором ризику є несприятлива психологічна атмосфера в колективі або організаційні труднощі, які можуть посилювати стресогенний вплив професійного середовища.

У результаті державний службовець змушений постійно встановлювати контакт з різними категоріями громадян, формувати своє ставлення до їхніх дій, приймати рішення та визначати власні поведінкові стратегії. Усі психічні процеси, особистісні властивості та емоційні стани службовця формуються і проявляються у тісному зв'язку з його соціально значущою діяльністю. Саме тому психологічний стан працівника державних органів є критично важливим фактором професійної ефективності та відображений у окремій компетенції — здатності працювати в умовах стресу та зберігати емоційну стабільність у складних ситуаціях.

1.3. Особистісні ресурси у підтримці оптимального рівня адаптації до несприятливих умов на державній службі

Адаптація до несприятливих умов є одним із ключових викликів для державного службовця, оскільки професійна діяльність у публічному секторі нерідко передбачає взаємодію з великою кількістю людей, високий рівень відповідальності, необхідність ухвалення рішень у ситуаціях невизначеності та вплив зовнішніх стресогенних чинників (зокрема воєнного стану, кадрової

нестабільності, нормативних змін). Те, як службовець долає ці труднощі, значною мірою залежить від його особистісних ресурсів — внутрішніх психологічних, когнітивних і соціальних характеристик, що забезпечують здатність зберігати емоційну рівновагу та професійну ефективність. Значущість цих ресурсів підтверджена у працях Х. Хобфолла (теорія збереження ресурсів), К. Коннор і Дж. Девідсон (модель резильєнтності), а також у дослідженнях Л. Герасіної, С. Телешуна, І. Рейтеровича щодо психологічного благополуччя держслужбовців.

Одним із найважливіших ресурсів є стресостійкість, тобто здатність протистояти несприятливим впливам, зберігаючи контроль над емоціями та поведінковими реакціями. Для державних службовців вона є базовою професійною компетентністю, оскільки пов'язана з умінням діяти в умовах багатозадачності, тиску громадської думки, суворого регламентування діяльності та підзвітності. Працівники з високою стресостійкістю легше приймають рішення у кризових ситуаціях, демонструють вищу стабільність під час взаємодії з громадянами та рідше переживають симптоми емоційного виснаження. Це узгоджується з концепцією резильєнтності Коннор–Девідсон (CD-RISC), яка підкреслює здатність особистості відновлюватися після дії стресорів і зберігати працездатність у складних умовах.[34, с. 93].

Важливе місце серед адаптаційних ресурсів займає емоційний інтелект, який включає здатність розпізнавати, розуміти та регулювати власні емоції й емоції інших людей. У професійному середовищі держслужбовця він відіграє ключову роль, оскільки сприяє конструктивній комунікації з громадянами, попередженню конфліктів, регуляції імпульсивних реакцій та формуванню толерантності до фрустрації. Працівники з високим рівнем емоційного інтелекту легше адаптуються до психоемоційного навантаження, властивого роботі «людина — людина», швидше відновлюють внутрішній баланс та ефективніше працюють у команді. Дослідження Р. Бар-Она та Д. Гоулмана підтверджують, що емоційний інтелект є важливою умовою професійної успішності у сферах із високим соціальним навантаженням, таких як державна

служба.

Когнітивні здібності — критичне мислення, гнучкість мислення, аналітичність, здатність приймати обґрунтовані рішення — також є необхідним ресурсом у діяльності службовців. В умовах нормативних змін, інформаційних перевантажень та необхідності швидко орієнтуватися у складних управлінських ситуаціях такі здібності допомагають працівнику зберігати ефективність. Когнітивна гнучкість дає можливість переоцінювати стресові події, знаходити альтернативні рішення, адаптуватися до вимог воєнного часу. Це співвідноситься з транзакційною теорією стресу Р. Лазаруса, згідно з якою суб'єктивна оцінка ситуації визначає силу стресової реакції та здатність особистості до подолання труднощів[76].

Важливим адаптаційним ресурсом виступають соціальні зв'язки, що забезпечують емоційну та інструментальну підтримку. У структурі державної служби, де робота часто є ієрархічно організованою і характеризується високим рівнем формалізації, підтримка колег і керівництва допомагає зменшувати психологічне навантаження, сприяє більшій згуртованості колективу та підвищує відчуття стабільності. Дослідження ВООЗ та Хобфолла показують, що соціальна підтримка є одним із найсильніших предикторів резильєнтності в умовах кризи, включаючи професійну діяльність у сферах підвищеної відповідальності.

Вагому роль відіграють самоусвідомлення та самоорганізація, які забезпечують здатність раціонально розподіляти ресурси, контролювати власну поведінку, планувати діяльність та уникати емоційного виснаження. Для держслужбовця це є критичним, оскільки професійні обов'язки передбачають точність, структурованість і відповідальність за подані рішення. Розвинене самоусвідомлення дозволяє швидше виявляти ознаки стресу, а самоорганізація — запобігати перевтомі, що є важливою умовою профілактики вигорання за моделлю К. Масlach.

У наукових дослідженнях особливо підкреслюється відмінність між повсякденними та важкими життєвими ситуаціями. Зокрема, Н. Б. Парфьонова

вказує, що звичайні ситуації характеризуються балансом між вимогами та ресурсами, тоді як складні ситуації містять підвищену невизначеність і потребують мобілізації додаткових внутрішніх сил. Для державних службовців такими ситуаціями є робота із населенням у кризові періоди, необхідність приймати управлінські рішення під тиском часу або діяти в умовах нормативної невизначеності. Аналогічно, дослідження Е. В. Бітюцької та К. Муздибаєва наголошують на багатовимірності складних життєвих подій, які можуть супроводжуватися втратою контролю, перевантаженням та емоційним напруженням [43, с. 813].

У професійному середовищі державної служби такі події можуть проявлятися у вигляді конфліктів із громадянами, тиску з боку керівництва, раптових змін регламентів, збільшення бюрократичного навантаження або необхідності працювати в режимі підвищеної відповідальності. Тому надзвичайно важливо, щоб працівник володів адаптивними копінг-стратегіями, умінням регулювати емоційні стани, ефективно планувати свої дії та підтримувати внутрішній баланс. Це відповідає інтеграційним підходам до подолання стресу та узгоджується з моделлю професійного стресу К. Купера

Отже, особистісні ресурси державних службовців — стресостійкість, емоційний інтелект, когнітивні здібності, соціальна підтримка, самоусвідомлення та самоорганізація — відіграють визначальну роль у підтриманні високого рівня професійної адаптації. Їх розвиток є необхідною умовою забезпечення психологічного благополуччя працівників, підвищення результативності управлінської діяльності та запобігання емоційному вигоранню, особливо в умовах воєнного стану та зростаючих вимог до системи державного управління [67, с. 64].

Висновки до першого розділу

Стрес у сфері державної служби розглядають як особливий емоційно-психологічний стан, що виникає під впливом надмірного навантаження, високої

відповідальності, обмеженої соціальної підтримки та жорсткого контролю з боку керівництва. Його прояви мають специфічний характер, оскільки обумовлені особливостями організації діяльності державного сектору та вимогами, які висуваються до працівників органів влади.

До ключових стресорів державної служби відносять значні інформаційні потоки, необхідність забезпечення високої точності й безпомилковості виконання завдань, регламентованість робочих процедур і нестачу ресурсів для якісного виконання поставлених функцій. Вагомим чинником є й суперечність між професійними завданнями та особистими потребами, а також труднощі у взаємодії з колегами та громадянами. Тривалий вплив таких факторів призводить до емоційного виснаження, зниження результативності, збільшення кількості помилок, погіршення психологічної атмосфери в колективі та негативних змін у фізичному стані службовців.

Наукове вивчення причин і механізмів виникнення стресу в державній службі створює підґрунтя для розроблення ефективних заходів профілактики та подолання його наслідків. Це, у свою чергу, сприяє підвищенню ефективності функціонування державних органів і забезпеченню психологічного добробуту персоналу. Таким чином, дослідження феномена стресу в державному секторі є важливим як у теоретичному плані - для розширення розуміння природи стресових реакцій, так і в практичному - з метою формування стійкої, результативної та здорової системи державного управління.

РОЗДІЛ 2. ЕМПЕРІЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

2.1. Організація і методи дослідження психологічної стійкості державних службовців

Державна служба виступає важливим елементом системи публічної влади, оскільки саме вона забезпечує реалізацію стратегічного курсу держави та спрямована на досягнення суспільного добробуту. В умовах сучасних зовнішніх загроз і внутрішніх трансформацій державні службовці формують специфічну професійну групу, діяльність якої має суттєве значення для підтримання й розвитку соціально-психологічного клімату в органах влади. Ефективність їх роботи значною мірою визначається рівнем задоволеності професійною діяльністю та здатністю адаптуватися до нових викликів.

Реакція державної служби на динамічні суспільно-політичні умови актуалізує потребу у зниженні корупційних ризиків, розвитку соціально

орієнтованого менеджменту, а також у пошуку інноваційних підходів до організації державного управління [17–25]. Центральне місце у цих процесах належить соціокультурним та психологічним чинникам, без урахування яких реалізація стратегічних реформ та ефективного публічного адміністрування є неможливою. Вказані детермінанти суттєво впливають на емоційний стан і загальний соціально-психологічний добробут службовців, які щоденно взаємодіють із населенням та беруть участь у публічно значущих процесах.

У суспільній свідомості державний службовець нерідко постає як представник професійної спільноти зі специфічними вимогами до поведінки, етики і рівня професійної підготовки. Це зумовлено тим, що державна служба ґрунтується на загальногромадянських принципах та високих етичних стандартах, які визначають якість управлінської діяльності [32].

Професійна діяльність державного службовця регулюється посадовими інструкціями та передбачає реалізацію певного психологічного впливу, пов'язаного зі станом емоційної стабільності, саморегуляції та професійної мотивації. Рівень задоволеності роботою значно залежить від того, наскільки фахівець може розкрити свій професійний і особистісний потенціал, що безпосередньо позначається на його психологічному самопочутті [23]. Важливе значення має і сформована Я-концепція, яка забезпечує внутрішню цілісність особистості та визначає характер професійних установок державного службовця як суб'єкта управлінської діяльності [3–9]. Саме тому у сучасних моделях державотворення ключова увага приділяється соціокультурним і психологічним аспектам функціонування державної служби.

Питання культури та етики державної служби, стратегічного управління персоналом, професійного розвитку та кадрової політики розглядаються як чинники, що суттєво впливають на соціально-економічну та політичну динаміку країни. Відсутність компетентного керівництва, недостатній рівень розвитку людських ресурсів та недосконалість управлінських практик стають серйозними бар'єрами для реформ. У зв'язку з цим проблеми навчання, підвищення кваліфікації та кар'єрного зростання державних службовців

залишаються у центрі уваги багатьох дослідників [3–22].

У науковій літературі [30–31] образ державного службовця нерідко постає крізь призму негативних стереотипів: його пов'язують із проявами корупції, некомпетентності, зловживання владою, безконтрольністю прийняття рішень, низькою результативністю та схильністю до криміналізації владних повноважень. Подібні уявлення формують у суспільстві узагальнений і спрощений гештальт чиновника як представника певної замкненої групи, відповідальної за негативні соціально-економічні процеси в країні [40]. У результаті особистісний вимір державного службовця нівелюється, а акцент зміщується на негативні системні явища.

До поширення таких уявлень сприяють й особливості функціонування адміністративної системи. Зокрема, бюрократична складність процедур, надмірна ієрархізація, нечіткість організаційних цілей і слабка гнучкість управління можуть суттєво знижувати мотивацію працівників публічного сектору та рівень їхньої задоволеності професійною діяльністю [23].

Бюрократизм, закритість органів влади до зовнішньої комунікації, домінування авторитарних управлінських методів і жорстких субординаційних моделей також позначаються на особистісному розвитку службовців і характері їхньої поведінки. Працівники, які внаслідок власних психологічних характеристик оцінюють свій потенціал вищим за можливості, що надає посада, нерідко прагнуть змінити сферу діяльності або обирають іншу професійну траєкторію. Інша частина працівників, навпаки, може поступово втрачати професійну мотивацію та припиняти розвиток у межах кар'єрної системи [19].

Емпіричні дослідження мотивації державної служби [23–27] підтверджують існування стійкого зв'язку між особистою мотивацією працівника, його задоволеністю роботою, професійною поведінкою та загальною результативністю діяльності [7–9]. Значущим чинником продуктивності визнається також психологічний клімат організації, на який особливо звертають увагу дослідники [10–18]. Сприятливе психологічне середовище підсилює ефективність службовців, знижує ризики емоційного

вигорання та підвищує їх готовність до виконання управлінських завдань у складних умовах.

Отже, модернізація державної служби, вдосконалення організаційної культури та увага до соціокультурних і психологічних детермінант поведінки службовців є важливими не лише для розвитку публічного управління, але й для формування довіри суспільства до державних інституцій. З одного боку, ці аспекти забезпечують більш ефективну діяльність фахівців, орієнтованих на служіння суспільству; з іншого - сприяють розумінню суспільством реальних умов, у яких функціонує державний апарат [8–12].

Ігнорування зовнішніх факторів, які формують соціально-психологічний клімат та впливають на поведінку співробітників, значно звужує можливості наукового аналізу соціокультурних і психологічних детермінант функціонування державної служби. У межах дослідження було застосовано метод анкетування державних службовців, що дало змогу отримати безпосередні оцінки та судження респондентів ($N = 35$) і зібрати первинний емпіричний матеріал. Поділ дослідження на окремі аналітичні блоки забезпечив можливість простежити взаємозв'язок між психологічною стійкістю службовців, їхніми внутрішніми установками та умовами зовнішнього середовища.

Об'єктом аналізу визначено процеси державного управління та публічного адміністрування, що здійснюються суб'єктами влади на території Миколаївської області. Для збору даних автор сформував імовірнісну вибірку на основі актуального переліку державних службовців.

У системі соціокультурних і психологічних пріоритетів державних службовців ключове місце посідає сумлінне, відповідальне та професійне виконання службових обов'язків (рис. 2.1). Водночас результати анкетування засвідчили наявність суттєвих проблем: більше половини опитаних зазначили, що рівень їхньої професійної підготовки не повністю відповідає займанім посадам. Також кожен другий респондент вважає, що у 2024–2025 рр. динаміка розвитку професійних компетентностей працівників державного управління

має тенденцію до погіршення, а наукове забезпечення сфери державної служби залишається недостатньо розвиненим і мало затребуваним.

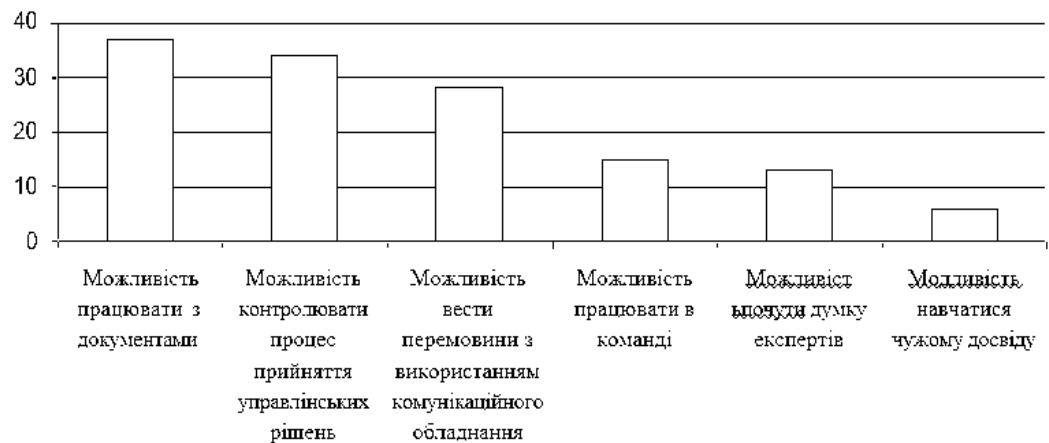


Рис. 2.1. Розподіл ціннісних орієнтацій державних службовців, %

Отримані результати показують, що хоча державні службовці визнають професіоналізм однією з провідних організаційних цінностей, вони не пов'язують рівень власної професійної компетентності з можливостями кар'єрного просування. Зовнішні виклики останніх років лише посилили цю тенденцію, що призвело до зниження емоційної залученості працівників у командну взаємодію [36] і, відповідно, до зростання значущості таких умінь, як робота з документацією, контроль виконання управлінських рішень, ведення службових переговорів та використання сучасних засобів комунікації.

Водночас задоволеність належністю до колективу зменшується через недостатній рівень таких компетентностей, як уміння зважати на позицію експертів, переймати досвід колег та ефективно працювати в команді.

Окремої уваги заслуговує оцінка ключових елементів службової поведінки посадових осіб з огляду на їх орієнтацію на соціально-психологічні характеристики особистості. Значна частина опитаних державних службовців визнає, що не володіє достатнім арсеналом організаційних технологій та потребує більш творчого, ініціативного й гнучкого підходу до виконання професійних обов'язків. Разом із тим виявлено нерозуміння сучасних тенденцій, згідно з якими ефективність державного управління дедалі менше залежить від формальної лояльності до керівництва, а дедалі більше - від

творчості, стратегічного мислення, комунікативних навичок і здатності до нестандартних управлінських рішень.

У контексті соціокультурних та психологічних детермінант державної служби зростає значення таких рис державних службовців, як здатність до саморозвитку, формування професійного та творчого потенціалу, а також уміння опановувати й застосовувати інноваційні управлінські технології (рис. 2.2).

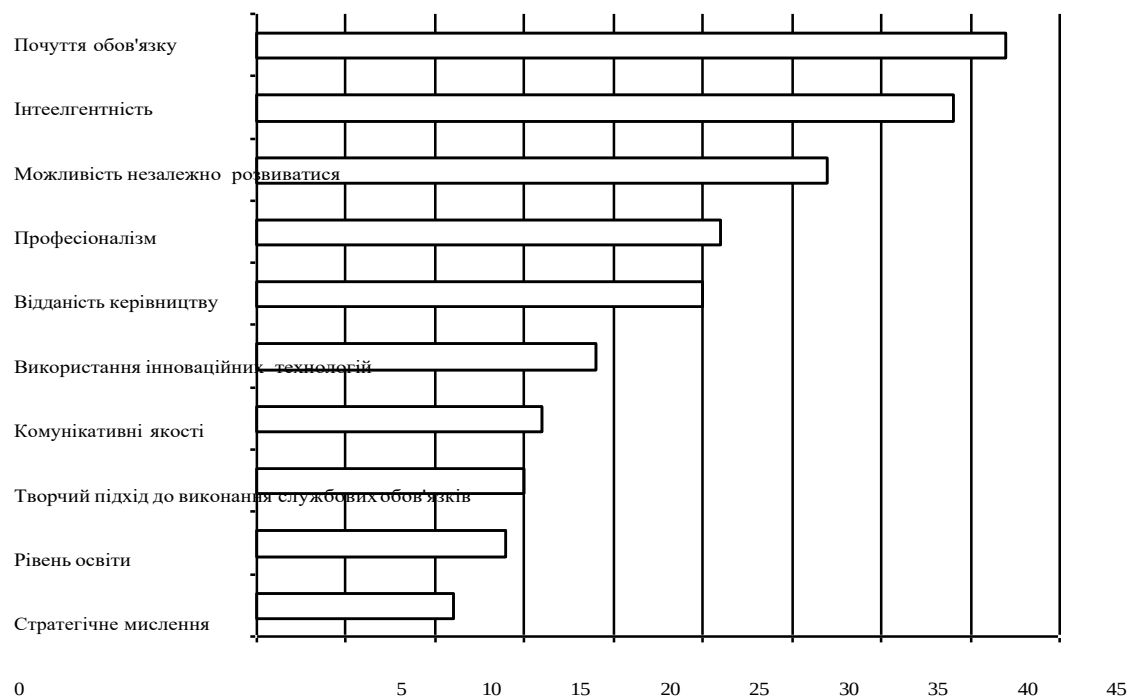


Рис. 2.2. Соціально-психологічні риси державних службовців, які визначають успішність кар'єри, %

Для державних службовців із досвідом роботи оцінювання професійних якостей колег ґрунтується передусім на характеристиках особистісного та інтелектуального розвитку. До ключових параметрів, на які вони звертають увагу, належать рівень інтелекту, професійна підготовка й освіта, здатність опановувати інноваційні технології та демонструвати нестандартне мислення.

Всі ці критерії мають особистісний характер, що підкреслює домінування суб'єктивних чинників у сприйнятті професійної компетентності співробітників публічного сектору.

Щодо реалізації службових повноважень, працівники державного апарату найчастіше виконують завдання, орієнтуючись на вказівки безпосереднього керівника (71 %), положення нормативно-правових актів (64 %), чинні інструкції та службові регламенти (53 %) та інші формалізовані документи (рис. 2.3).

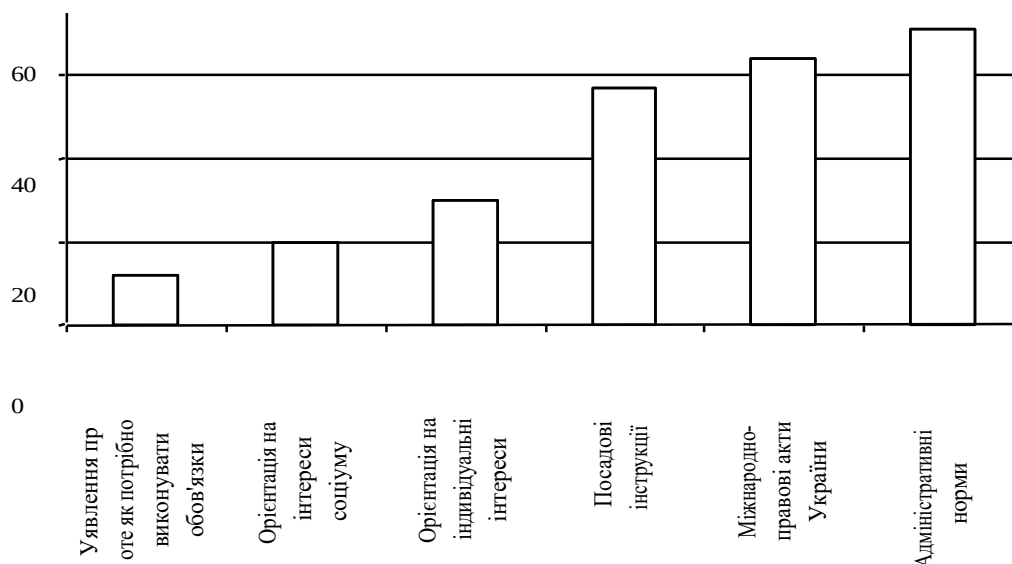


Рис. 2.3. Працівники державної служби в ході виконання управлінських функцій

Кар'єрні прагнення та мотиви професійного зростання займають вагоме місце в мотиваційній структурі державних службовців і значною мірою визначають їхні професійні орієнтири. Майже половина опитаних вважає, що у разі отримання можливостей для кар'єрного просування вони виконували б свої службові обов'язки з більшою віддачею та результативністю. Проведений аналіз засвідчив наявність прямого взаємозв'язку між якістю виконання завдань і рівнем сприятливості соціально-психологічного клімату в управлінських

підрозділах (табл. 2.1). Цей взаємозв'язок проявляється у зниженні конфліктності, меншому рівні стресового навантаження та покращенні загальних характеристик колективу державного апарату.

Таблиця 2.1

Соціально-психологічний клімат в органах державного управління у контексті оцінювання результативності виконання завдань

Якість виконання завдань	Соціально-психологічний клімат		
	добрий	задовільний	негативний
Висока	221	128	55
Середня	97	92	54
Низька	73	37	92

Встановлений у дослідженні зв'язок між результативністю виконання службових завдань та рівнем сприятливості соціально-психологічного клімату в управлінських структурах свідчить про те, що атмосфера в колективах органів державного управління безпосередньо впливає на якість професійної діяльності. Разом із тим у ряді сфер державного управління й досі відсутні чітко визначені критерії оцінювання ефективності праці та результативності державних службовців. Переважна більшість орієнтується на формальні показники - дотримання трудової дисципліни, виконання службових інструкцій, пунктуальність та інші кількісні параметри, що свідчить про високий рівень формалізації організаційної культури державної служби.

Результати анкетування засвідчили, що нестабільність організаційних структур і часті реорганізації державних установ негативно впливають як на соціально-психологічну атмосферу в колективах, так і на загальну ефективність роботи працівників державного апарату. У цьому контексті суспільна оцінка діяльності державних службовців та формування соціально-психологічного уявлення про «адекватну» модель поведінки бюрократії як окремої професійної групи часто має негативне забарвлення й позначається на сприйнятті державного службовця в цілому.

Попри поширену у суспільстві критичну думку щодо їх професійної

діяльності, значна частина державних службовців відзначає поступове підвищення власної результативності та ефективності виконання посадових обов'язків. Однак сучасні реалії демонструють, що формальність значної частини управлінських процесів зумовлює домінування «бюрократичного» стилю поведінки, який самі працівники державного апарату сприймають як норму. Це забезпечує певну стабільність кадрового складу, але водночас не сприяє зростанню авторитету державних службовців у суспільстві.

Важливою соціокультурною та психологічною складовою іміджу державного службовця в Україні залишається ризик використання адміністративних повноважень у власних інтересах. Це проявляється у толеруванні корисливих практик і хабарництва, що підтверджено результатами опитування (рис. 2.4).

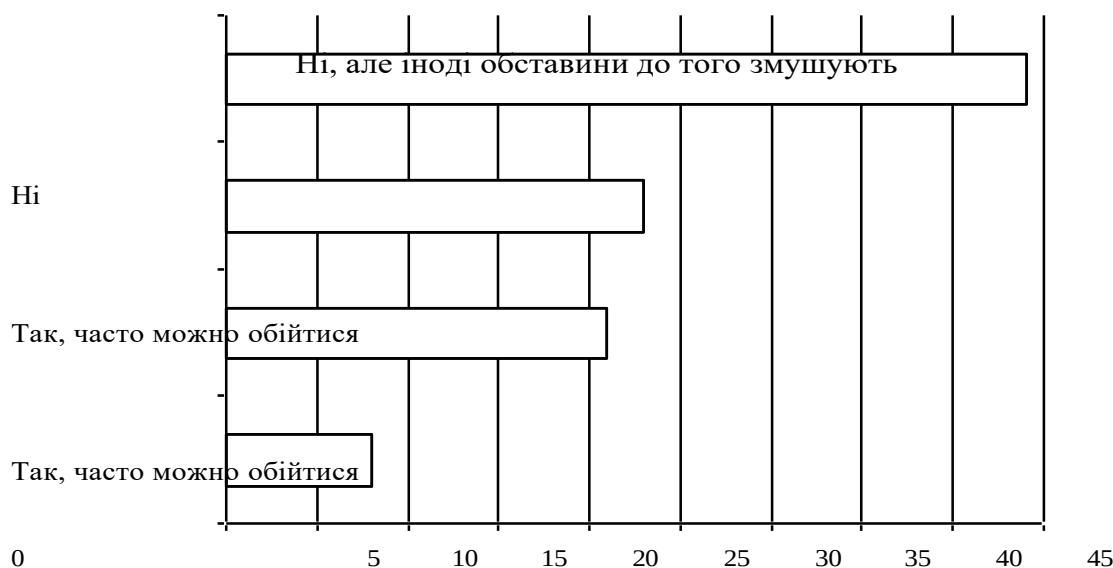


Рис. 2.4. Оцінка ризику застосування адміністративних повноважень у приватних інтересах державними службовцями, %

Адміністративні повноваження самі по собі не є негативним явищем, однак стійке у суспільній свідомості уявлення про можливість безкарного використання адміністративного ресурсу в особистих цілях формує негативний образ державного службовця. Аналіз відповідей респондентів щодо потенційної спроможності службовців застосовувати службові ресурси у власних інтересах демонструє, що такі дії переважно мають вимушений

характер, детермінований зовнішнім тиском або організаційними особливостями. Подібна практика чинить деструктивний вплив на діяльність державного апарату та спричиняє дисфункціональні прояви в управлінській системі.

Дослідження етичних аспектів державної служби - як фундаменту формування організаційної культури та соціально-психологічної атмосфери у колективах - дало змогу виокремити низку моральних якостей, що вважаються ключовими для професійної діяльності державних службовців. Серед них: справедливість, непідкупність, принциповість, а також повага до прав і свобод громадян (рис. 2.5). При цьому результати ранжування морально-етичних цінностей свідчать, що в сучасному державному управлінні «чесність» посідає лише третю позицію, тоді як «принциповість» та «непідкупність» розміщуються на шостому та сьомому місцях відповідно. Особливу увагу привертає той факт, що лише близько 20 % державних службовців демонструють готовність безумовно дотримуватися прав і свобод людини та громадянина.

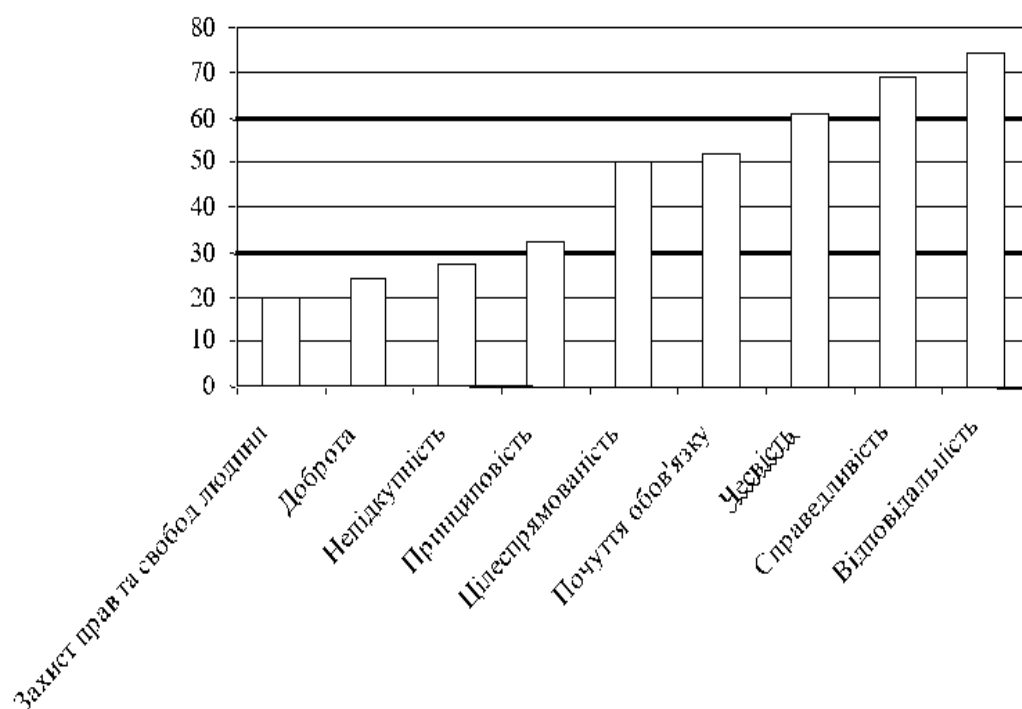


Рис. 2.5. Ціннісні етичні пріоритети в діяльності державних службовців

Морально-етичні цінності у сфері сучасного державного управління

набувають особливої ваги в умовах, коли професійна діяльність посадових осіб органів виконавчої влади залишається малодоступною для широкої громадськості (що посилюється в період воєнного стану). На тлі дефіциту моральних регуляторів поведінки, а також поширених корупційних практик у суспільній свідомості формується уявлення про корупцію як невід'ємну рису роботи державного апарату. У таких умовах створюється атмосфера, в якій окремі державні службовці починають сприймати бюрократичні інструменти як ресурс для задоволення власних інтересів, тоді як знецінення чесності й невідкупності сприяє формуванню сприятливого середовища для корупційних проявів.

Це дає підстави стверджувати, що соціокультурний та психологічний потенціал державної служби має бути зорієнтований передусім на забезпечення принципу служіння суспільству, а не на отримання посадових чи матеріальних привілеїв.

Орієнтація на власні вигоди, що суперечить професійним нормам, чинить деструктивний вплив на правосвідомість державних службовців, деформує їх мислення, посилює стресові реакції та знижує рівень психологічної стійкості. Результати дослідження свідчать, що загрозливі тенденції соціально-психологічного клімату викликають значну занепокоєність у працівників державного апарату: 35 % респондентів оцінюють своє службове становище як нестабільне, а 40 % декларують прагнення обіймати вищі посади. При цьому 48 % пов'язують роботу в органах державної влади з можливостями кар'єрного зростання, а ще 44 % - виявляють бажання скористатися такими можливостями.

Отримані дані також засвідчують високий рівень незадоволеності працівників виконавчої влади якістю виконання власних посадових обов'язків (рис. 2.6).

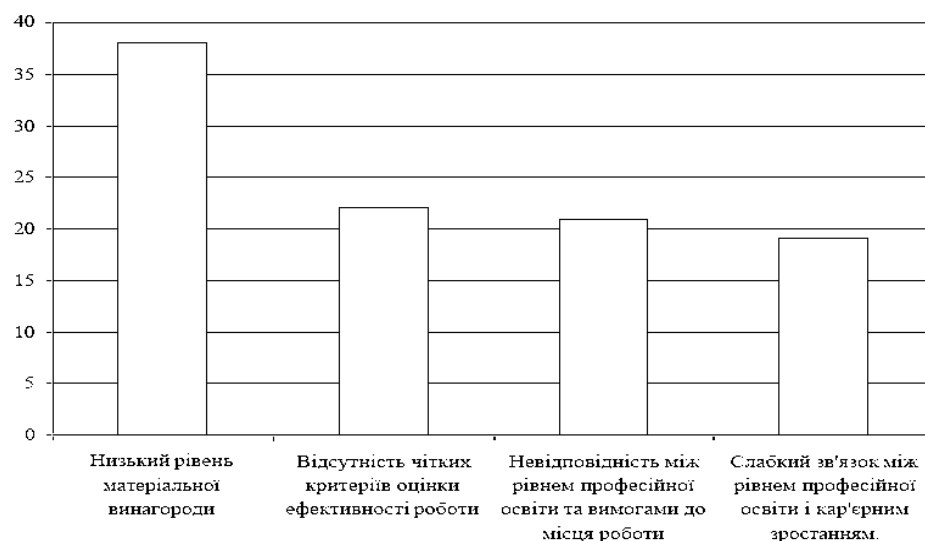


Рис. 2.6. Показники основних причин незадоволеності службовою діяльністю працівників державної служби, %

Державні службовці визначають низку ключових чинників, що, на їхню думку, призводять до погіршення соціально-психологічного клімату та зростання рівня психологічного стресу в органах виконавчої влади. До найвагоміших із них вони відносять: ухилення від відповідальності (40 %), відсутність чітких критеріїв оцінювання результативності діяльності (23 %), невідповідність професійної кваліфікації виконуваним службовим обов'язкам (20 %), а також слабку кореляцію між рівнем освіти та можливостями кар'єрного просування (18 %) (рис. 2.7).

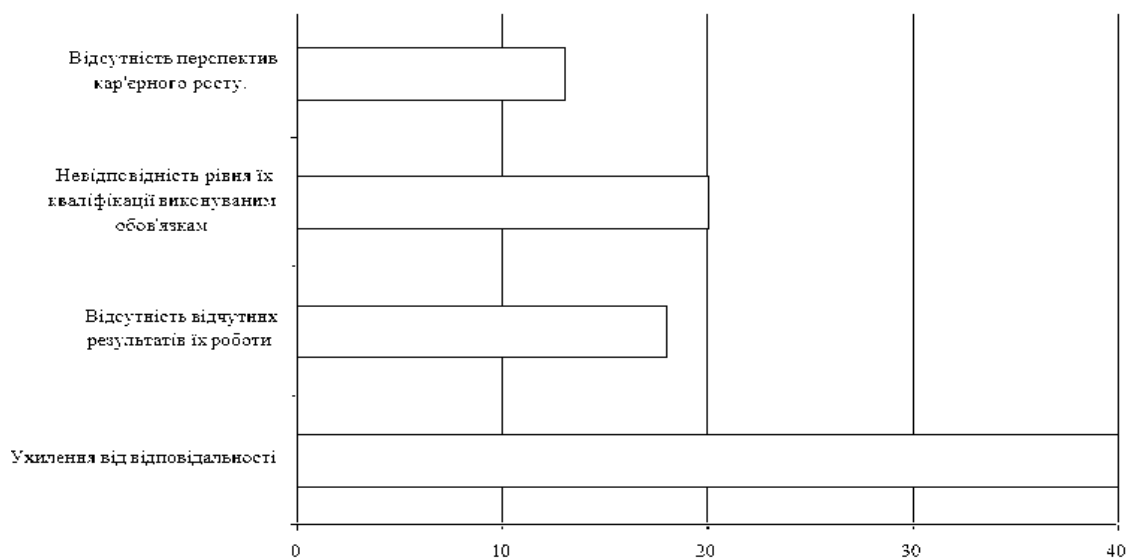


Рис. 2.7. Соціально-психологічні чинники, що послаблюють

стійкість державних службовців, %

Людський потенціал державних органів є ключовим чинником ефективності системи публічного управління. Однією з провідних професійних і особистісних характеристик державного службовця виступає професіоналізм. В умовах зростаючої недовіри громадян до інститутів влади, включно з державною службою, особливого значення набувають такі моральні якості працівників, як відповідальність, справедливість, чесність та розвиток почуття обов'язку - вони формують основу етичного стандарту державного службовця.

Результати проведеного дослідження свідчать, що попри сформований формалізований стиль офіційної поведінки, більшість працівників органів державної влади не демонструють прагнення змінити усталені практики і навіть відзначають певні переваги такого підходу. Утім, використання адміністративного ресурсу, який залишається невід'ємною частиною діяльності державної служби, набуває небезпечного виміру тоді, коли орієнтація працівників на власну вигоду сприяє поширенню корупційних практик та одночасно знижує рівень їхньої психологічної стійкості.

2.2. Аналіз результатів дослідження психологічної стійкості державних службовців

Психологічна стійкість посідає ключове місце в професійній діяльності державного службовця, оскільки саме вона забезпечує здатність ефективно функціонувати в умовах постійних трансформацій, високих вимог і підвищеної відповідальності. Ця характеристика охоплює комплекс особистісних і професійних якостей, серед яких провідними є адаптивність, емоційна рівноваженість, компетентність, комунікативність, здатність до саморегуляції та самоконтролю. У сучасних умовах державні службовці мають швидко реагувати на зміни законодавства, політичної ситуації чи адміністративних

процедур, що потребує вміння працювати в ситуації невизначеності та підвищеного стресового навантаження. Збереження внутрішнього балансу в таких умовах сприяє прийняттю зважених управлінських рішень, конструктивній взаємодії з колегами та якісному обслуговуванню громадян.

Здатність до психологічної стійкості безпосередньо пов'язана з рівнем професійної компетентності. Ефективний державний службовець має постійно оновлювати свої знання, розвивати професійні навички та бути відкритим до нових форматів роботи. Особливого значення набувають комунікативні вміння, зокрема здатність до налагодження діалогу, врегулювання конфліктів, розуміння потреб різних груп населення та колег. Важливою складовою є також уміння керувати власними емоціями, підтримувати мотивацію та працездатність навіть у складних умовах. Такі якості дозволяють державним службовцям зберігати ефективність, забезпечувати стабільність у діяльності органів влади та підтримувати довіру громадськості.

Сучасна система державного управління характеризується посиленням тиском, який зумовлений високою підзвітністю, політизацією процесів, необхідністю координувати дії різних суб'єктів у складних багаторівневих системах, а також постійними структурними змінами. Громадськість очікує від державних службовців оперативного реагування на кризи, швидкої адаптації до нових вимог і максимально ефективного використання ресурсів. У таких умовах стійкість виступає не лише здатністю долати напружені періоди, а й потенціалом для розвитку – як особистісного, так і організаційного.

У межах цього дослідження увага зосереджена на концепції стійкості державних службовців та визначенні умов, які сприяють її формуванню. Аналізуються особливості робочого середовища, професійні практики та організаційні чинники, що впливають на стійкість персоналу. На основі отриманих емпіричних даних, що ґрунтуються на результатах опитування державних службовців, формуються рекомендації щодо удосконалення підходів до управління людськими ресурсами (HRM), спрямованих на підтримку й розвиток психологічної стійкості працівників органів державної

влади.

У сучасній науковій та управлінській літературі термін «стійкість» дедалі частіше застосовується у контексті підвищення результативності організаційних процесів у системі державного управління. Дослідники акцентують увагу на тому, що людський фактор довгий час залишався недостатньо врахованим компонентом організаційної стійкості, хоча саме він визначає здатність інституцій витримувати зовнішні та внутрішні виклики. Одним із ключових механізмів запобігання системним збоям у державному секторі нині вважається багаторівнева система навчання та підготовки кадрів, що забезпечує розвиток професійної гнучкості та адаптивності.

Побоювання щодо того, що організація втрачатиме стійкість у разі відсутності стійкості у її працівників, цілком обґрунтовані: саме людські ресурси формують основу для збереження ефективності управлінських процесів, особливо в умовах частих реформ, інтенсивних змін і високих вимог до підзвітності. Навіть за наявності чіткого розуміння цих викликів вони не зникають самі по собі, оскільки потребують системної підтримки персоналу та створення відповідного організаційного середовища.

У 2021–2023 років відбулися суттєві зміни у трактуванні феномену психологічної стійкості та життєстійкості державних службовців. Якщо ранні підходи зосереджувалися переважно на здатності зберігати працездатність і добробут у кризових ситуаціях, то сучасні концепції розглядають стійкість значно ширше - як динамічний процес, що ґрунтується на здатності до безперервного навчання, розвитку та адаптації в умовах постійного тиску і невизначеності. Така перспектива дозволяє трактувати стійкість не тільки як захисний механізм, а й як ресурс професійного зростання працівників органів державної влади.

У контексті публічного адміністрування психологічна стійкість державних службовців розглядається як здатність працівників - за умови належної підтримки з боку організації - раціонально мобілізувати доступні ресурси для постійної адаптації, збереження ефективності та професійного розвитку навіть

у складних чи непередбачуваних умовах. Отже, стійкість не обмежується лише умінням протистояти труднощам; вона охоплює широкий спектр поведінкових стратегій, спрямованих на активне пристосування, підвищення результативності та забезпечення високої якості виконання службових функцій.

Прояви стійкості передбачають застосування адаптивних механізмів, що дозволяють позитивно реагувати на зміни, сприймати їх як можливість професійного та особистісного зростання, а також ефективно виконувати завдання в умовах підвищених вимог до продуктивності. Низка досліджень підтверджує, що саме конструктивне ставлення до трансформацій є важливим чинником успішної діяльності державних службовців.

Отримані нами дані також демонструють, що соціальна підтримка виступає одним із найзначущіших предикторів стійкої поведінки та ключовим механізмом розширення індивідуального «ресурсного потенціалу». Зокрема, взаємодопомога та підтримка з боку колег чи членів команди сприяють формуванню ширшого спектра стратегій подолання стресу, посиленню позитивних емоцій і зниженню вразливості до негативних факторів. Це свідчить про те, що стійкість державних службовців має чітко виражений соціальний характер і проявляється насамперед у мережових та взаємозалежних формах поведінки.

У межах аналізу також розглянуто три види мотивації - загальну, професійно-виробничу та пов'язану з управлінням людськими ресурсами (HRM). Дослідження засвідчують, що ефективні HRM-практики стимулюють прояви дискреційної поведінки, спрямованої на покращення функціонування організації, та можуть слугувати додатковим чинником, який підвищує здатність державних службовців долати труднощі й ефективно діяти в умовах державного сектору.

Отже, можна припустити, що загальна трудова мотивація має позитивний зв'язок із рівнем стійкості працівників, зокрема мотивація до роботи в системі державної служби також сприяє підвищенню їхньої психологічної та професійної стійкості. У межах дослідження додатково аналізуються

просоціальні навички, актуальні для державного управління. Під цими навичками розуміють здатність адекватно сприймати інших учасників робочого процесу, усвідомлювати їх поведінкові особливості та використовувати ці знання для впливу, який сприяє досягненню індивідуальних і організаційних цілей. Просоціальні політичні навички також охоплюють уміння налагоджувати щире спілкування, підтримувати інших і розвивати соціальний капітал.

Такі міжособистісні компетенції можуть посилювати здатність працівників до комунікації, взаємодопомоги та участі у груповій підтримці під час виконання складних і динамічних завдань, що є характерними проявами стійкої поведінки. Таким чином, передбачається, що високий рівень просоціальних навичок у державних службовців буде позитивно корелювати з їхньою стійкістю.

Третій блок проаналізованих змінних охоплює такі чинники робочого середовища, як чіткість ролей, ступінь автономії, рівень командної підтримки, взаємозалежність завдань та нестабільність зайнятості. Чітко визначені ролі знижують когнітивне навантаження, зменшують імовірність конфліктів і сприяють раціональному використанню доступних ресурсів (зокрема соціальної підтримки), що в підсумку підвищує ефективність діяльності. Стійка поведінка найімовірніше формується тоді, коли працівники мають менше психологічної напруги, розуміють межі своїх обов'язків і мають визначені цілі, на основі яких можуть коригувати адаптивні реакції.

Ми також виходимо з припущення, що підвищенню стійкості сприяє автономія, адже вона дає змогу виявляти ініціативу та знаходити оптимальні способи виконання завдань. Взаємозалежність завдань, своєю чергою, визначає, наскільки члени команди потребують координації, взаємного обміну інформацією та ресурсами для досягнення спільних результатів. Такі умови сприяють ефективній інтеграції навичок членів команди, формуванню їх спільних переконань щодо здатності команди успішно діяти (колективної ефективності), зростанню згуртованості та взаємної підтримки.

Загалом взаємозалежність завдань сприяє розвитку як людського, так і соціального капіталу, що, у свою чергу, підсилює готовність працівників проявляти стійку та ініціативну поведінку у професійній діяльності.

В умовах обмеженого фінансування державного сектору працівники часто стикаються з ризиком скорочення або втрати роботи. Така невизначеність посилює відчуття загрози та провокує додаткові психологічні побоювання, пов'язані з потенційною втратою професійних і соціальних ресурсів. У цьому контексті чітко окреслені ролі виступають важливим чинником, який сприяє підвищенню стійкості працівників, тоді як нестабільність зайнятості, навпаки, може її знижувати. Водночас взаємозалежність завдань у команді зазвичай позитивно позначається на здатності працівників протистояти труднощам, оскільки формує відчуття підтримки та колективної відповідальності.

Особливого значення набуває конструктивне лідерство. Керівники, які діють в інтересах організації та водночас підтримують професійний розвиток своїх підлеглих, сприяють формуванню позитивного ставлення до роботи, підвищенню мотивації та зміцненню психологічного благополуччя. Такі лідери заохочують інноваційність, пропонують бачити у викликах можливість для зростання, формують спільне бачення майбутнього та створюють умови для розвитку потенціалу кожного члена колективу. Отже, конструктивний стиль керівництва логічно пов'язаний із підвищенням рівня життєстійкості державних службовців.

У рамках аналізу робочого середовища державного сектору виокремлюються три ключові характеристики. Перша - це ясність цілей організації, яка відображає ступінь, до якого керівництво формує зрозуміле та послідовне стратегічне бачення. Чітко сформульовані орієнтири сприяють поширенню єдиних норм поведінки, створюють внутрішню соціальну структуру та підтримують згуртованість колективу на основі спільного розуміння місії. Це мінімізує ймовірність конфліктів і формує умови для взаємодії, підтримки й професійного розвитку.

За таких умов виникає вищий рівень активної та ініціативної поведінки, що

допомагає працівникам ефективно функціонувати навіть у періоди значного навантаження й інтенсивних вимог.

Органи державного сектору дедалі частіше опиняються в ситуаціях, які потребують активної міжвідомчої взаємодії. Попри очевидні переваги такого формату співпраці, наявні дослідження засвідчують, що міжорганізаційна взаємодія є складним процесом. Вона не лише відкриває нові можливості для реалізації завдань, а й створює додаткові виклики, пов'язані з нечіткістю функціональних обов'язків, питаннями довіри та взаємності, а також складністю вертикальної та горизонтальної підзвітності. Усе це здатне негативно впливати на стійкість як окремих працівників, так і організацій у цілому.

Дефіцит ресурсів, що нерідко супроводжує міжвідомчу співпрацю, часто призводить до небажаних наслідків - зниження інноваційності, обмеження гнучкості управлінських рішень та погіршення якості надання послуг населенню. На індивідуальному рівні це створює додатковий тиск на державних службовців, ускладнюючи виконання ними професійних функцій. З огляду на це можна очікувати, що міжвідомча співпраця відіграватиме суттєву роль у формуванні стійкості працівників.

Згідно з даними профспілкових об'єднань, під час масштабного електронного опитування, адресованого понад 57,3 тис. членам найбільшої профспілки державного сектору, було отримано 14,1 тис. валідних відповідей (25 %). Анкета містила 263 запитання, 76 із яких були призначені виключно для керівників. Переважну більшість респондентів становили жінки (72 %), середній вік - 48 років, при цьому 47 % учасників мали вищу освіту, а 15 % обіймали управлінські посади.

Показник стійкості персоналу оцінювався за допомогою модифікованої дев'ятипунктної шкали, що включала твердження на кшталт: «Я сприймаю зміни на роботі як можливість для професійного зростання» або «Я ефективно взаємодію з іншими працівниками для розв'язання несподіваних проблем». Отриманий індекс поведінкової стійкості демонстрував, наскільки працівники

схильні проявляти бажані форми поведінки - ініціативність, залученість, уміння використовувати соціальні зв'язки та доступні ресурси.

Оскільки традиційний ієрархічний регресійний аналіз не дозволяє повною мірою врахувати міжорганізаційні відмінності, у дослідженні застосовано методи багаторівневого моделювання, що дають змогу коректно оцінити вплив факторів різних рівнів. На першому рівні (внутрішньоорганізаційні показники) було проаналізовано такі змінні: стать працівників, стаж роботи, розмір робочої команди, чіткість функціональних ролей, рівень автономності, ступінь взаємозалежності завдань, показники командного розширення можливостей та конструктивне лідерство.

На другому рівні моделі (міжорганізаційному) було враховано чинники, пов'язані з характером співпраці між установами та наявністю обмежень ресурсів. Структура моделі узагальнено представлена в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

**Результати дворівневого аналізу стійкості державних службовців
[27–36]**

Показник	Оцінка	Середнє	Ефект	Значення
Рівень 1				
Стать (Жінки=0, Чоловіки=1)	-.09	.01	-7,56	.00
Зайнятість (0=0-10 років, 1=11 років і більше)	-.05	.01	-4,51	.00
Робоче місце (0=низький [1-99], 1=високий [100 або більше])	.00	.01	-.16,00	.87
Чіткий розподіл ролей	.04	.01	8,03	.00
Відсутність гарантій зайнятості	-.02	.01	-4,96	.00
Автономія	.01	.01	1,56	.12
Взаємозалежність завдань	.02	.00	3,76	.00
Соціальні (політичні) навички	.22	.01	31,58	.00
Розширення можливостей команди	-.01	.00	-1,61	.11
Конструктивне лідерство	.04	.00	10,05	.00
Загальна мотивація	.18	.01	29,44	.00
Мотивація до роботи	.09	.01	18,25	.00
Мотивація до державної служби	.11	.01	18,00	.00
Рівень 2				
Ясність цілей організації	.06	.03	2,15	.03
Співпраця	-.13	.03	-3,94	.00
Обмеженість ресурсів	.02	.01	1,78	.08

Отримані результати засвідчили, що ключовими предикторами життєстійкості державних службовців є їхня мотивація та просоціальні політичні навички. Загальна професійна мотивація та мотивація до державної служби становлять різні, але взаємодоповнювальні джерела енергії, що сприяють формуванню стійкої поведінки. Просоціально орієнтована політична активність підсилює міжособистісні зв'язки, розширює соціальний капітал і допомагає працівникам ефективніше адаптуватися до змін. Натомість посилена міжорганізаційна координація та відчуття небезпеки втрати роботи чинять негативний вплив на стійкість персоналу. Хоча чіткість ролей теоретично має позитивно корелювати зі стійкістю, у практиці спостерігається зростання невизначеності та розмитості функцій. Як і очікувалося, конструктивне лідерство також демонструє позитивний зв'язок із життєстійкістю співробітників.

Кореляція між загальною мотивацією й життєстійкістю узгоджується з припущенням, що активна професійна позиція є фундаментом стійкої поведінки. Водночас встановити точний причинно-наслідковий зв'язок у цьому випадку складно: особи з низьким рівнем стійкості частіше втрачають мотивацію та є більш схильними до професійного вигорання. Проте беззаперечним є те, що ефективні практики управління людськими ресурсами (HRM) здатні зміцнювати стійкість працівників. Це може проявлятися двома шляхами: по-перше, через зменшення негативного впливу стресогенних факторів, таких як суперечливі вимоги чи надмірна бюрократизація; по-друге, через розширення свободи дій та можливостей самостійно організовувати роботу.

Важливою є й роль просоціальних політичних навичок. Дослідження доводять, що вони можуть пом'якшувати вплив стресових ситуацій. Працівники з високим рівнем політичної компетентності краще орієнтуються у міжособистісних процесах, прогнозують реакції різних груп зацікавлених сторін і, таким чином, знижують рівень невизначеності та напруження. Аналогічно, позитивний вплив HRM на стійкість підтверджує, що належна

увага до персоналу сприяє підтримці їхньої здатності діяти ефективно в умовах навантаження.

Результати також демонструють, що державні службовці пов'язують високу взаємозалежність завдань з підвищеним рівнем стійкості, однак розширення повноважень команди - навпаки, з її зниженням. Це може свідчити про те, що хоча емоційно стабільні працівники ефективно взаємодіють між собою, командні структури не завжди створюють оптимальні умови для формування стійкої поведінки. З урахуванням цього конструктивне лідерство може відігравати важливу роль, впливаючи на розвиток персоналу як через позитивне моделювання, так і через пом'якшення негативних досвідів у ситуаціях, коли командна взаємодія ускладнюється.

На організаційному рівні міжвідомча співпраця виявилася пов'язаною з нижчим рівнем життєстійкості персоналу. Це узгоджується з раніше отриманими даними, згідно з якими міжорганізаційна взаємодія часто супроводжується додатковими складнощами, потребує значних часових витрат, знижує визначеність ролей і підвищує ризики. Така співпраця потребує високого рівня довіри та взаємної підтримки. Тому установи, які активніше взаємодіють з іншими організаціями, мають приділяти особливу увагу як умовам праці, так і якості міжособистісних стосунків та стилю лідерства, щоб забезпечити формування та підтримку стійкості персоналу.

Висновки до другого розділу

Соціокультурні та психологічні чинники діяльності державних службовців відображають як внутрішні переконання працівників, так і особливості зовнішнього середовища, у якому вони здійснюють професійну діяльність. За результатами анкетного опитування встановлено, що в етичних орієнтаціях та поведінкових моделях співробітників органів влади домінує виражена лояльність до керівництва та інституційної вертикалі. Найважливішими орієнтирами їх професійної взаємодії виступають суворі ієрархічність,

дотримання субординації, а також безумовне виконання розпоряджень і наказів вищих посадових осіб.

Модернізація державної служби з акцентом на зміцненні її морально-етичних засад і впровадженні сучасних HR-технологій, запозичених із бізнес-середовища (зокрема стратегічного управління персоналом, систем оцінювання результативності, моделей оплати праці, прив'язаної до досягнення показників, гнучких механізмів преміювання та безперервного підвищення професійної компетентності), створює підґрунтя для якісного оновлення державного апарату. Використання таких підходів спрямоване на формування мотиваційного середовища, у якому службовець отримує чіткі стимули до професійного розвитку, відповідального виконання завдань та підвищення власної ефективності.

Упровадження сучасних HR-моделей здатне змінити традиційне уявлення про державну службу як про консервативну та малодинамічну сферу. Поступове формування системи кадрового менеджменту, що базується на прозорості, підзвітності, професійних компетенціях і справедливому винагородженні, сприятиме підвищенню престижності державних посад та залученню мотивованих фахівців. В умовах конкурентного ринку праці це є важливим чинником оновлення кадрового корпусу та зниження плинності кадрів.

Зміцнення морально-етичних стандартів державної служби є необхідною умовою підвищення довіри громадян до органів влади. Етичні кодекси, механізми запобігання конфлікту інтересів, санкції за порушення професійних норм і посилення культури доброчесності сприяють формуванню відповідального поведінкового середовища. Поєднання етичних принципів із сучасними управлінськими технологіями зменшує можливості для неформального впливу, зловживань та корупційних проявів, що є одним із ключових суспільних очікувань.

РОЗДІЛ 3. ПРОГРАМА СТРЕСОВИХ ВПЛИВІВ У ПРОФЕСІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

3.1. Розроблення тренінгової програми як засобу психологічної інтервенції, спрямованої на розвиток резильєнтності та зміцнення психічного здоров'я державних службовців

Сучасні умови діяльності державних службовців висувають до них винятково високі професійні та психологічні вимоги. У своїй щоденній роботі вони зіштовхуються з великим обсягом завдань, підвищеною відповідальністю, необхідністю оперативного прийняття рішень, що часто здійснюється в умовах обмеженого часу, нестачі інформації та високої невизначеності. Психоемоційне навантаження на представників державного апарату суттєво зростає в періоди криз, особливо в умовах воєнного стану, коли їхня діяльність набуває вирішального значення для збереження стабільності та безпеки держави. У такому контексті формування резильєнтності - здатності до психологічної стійкості, адаптації й відновлення в умовах значного стресу - стає необхідною передумовою ефективного функціонування державних службовців.

Одним із дієвих інструментів розвитку цієї здатності є спеціалізовані

тренінги, які виступають формою психологічної інтервенції, спрямованої на зміцнення психічного здоров'я та підвищення рівня стресостійкості. Резильєнтність розглядається як багатовимірна психологічна характеристика, що охоплює сукупність умінь і внутрішніх ресурсів, які дозволяють особистості підтримувати працездатність, емоційну стабільність та здатність до швидкої адаптації навіть у ситуаціях підвищеної небезпеки чи напруги. Для державних службовців ці якості є визначальними, оскільки забезпечують здатність приймати зважені рішення, зберігати раціональне мислення, конструктивно діяти у стресових обставинах та ефективно виконувати професійні обов'язки.

Перевага тренінгових програм полягає в їх системності та практичній спрямованості. Вони дозволяють учасникам опанувати різні техніки психологічної саморегуляції, навчитися контролювати власний емоційний стан, формувати адаптивні моделі поведінки та зміцнювати внутрішні ресурси, необхідні для подолання складних ситуацій. Таким чином, тренінги виступають важливим інструментом підтримки професійної витривалості й запобігання емоційному виснаженню державних службовців.

Тренінги, спрямовані на розвиток резильєнтності, набувають дедалі більшої популярності у сучасних організаційних практиках, оскільки вони сприяють зміцненню психологічного добробуту працівників та підвищують їхню ефективність у складних умовах. Головним завданням таких програм є формування у учасників умінь та стратегій, що забезпечують конструктивне реагування на стресові ситуації, підвищують здатність протистояти негативним впливам і підтримувати продуктивність навіть за підвищеного навантаження.

Зміст тренінгів зазвичай включає кілька структурних компонентів: діагностика рівня резильєнтності. На цьому етапі учасники аналізують власний стан, визначають стресори, що найбільше впливають на їхню повсякденну діяльність, а також виявляють індивідуальні труднощі в управлінні емоційними та поведінковими реакціями.

Опанування технік підвищення стійкості. Учасникам пропонуються різні методики, серед яких когнітивно-поведінкові стратегії для трансформації

деструктивних думок, вправи для розвитку емоційної саморегуляції та техніки усвідомленості (mindfulness), що сприяють зниженню напруги та підвищенню концентрації.

Практичне відпрацювання навичок. Набуті знання застосовуються в реальних або спеціально змодельованих умовах, що дозволяє адаптувати інструменти резильєнтності до власних особливостей та професійних потреб.

Підтримка та супровід. Після завершення основної частини тренінгу важливо забезпечити подальшу практику та рефлексію, отримуючи професійний супровід або підтримку групи, що посилює ефективність засвоєних навичок [38].

Ефективність тренінгів проявляється у двох напрямках - короткостроковому та довгостроковому. До найбільш помітних короткострокових результатів належать:

Зменшення психологічного напруження. Учасники часто відзначають зниження тривожності, зменшення емоційної реактивності та здатність спокійніше реагувати на стресові події.

Покращення емоційної саморегуляції. Люди краще контролюють власні емоції, не допускаючи їх домінування над поведінкою, що сприяє підтриманню внутрішньої рівноваги та зниженню ризику емоційного виснаження.

Зростання результативності діяльності. Коли людина не витрачає значну частину енергії на нестримні емоційні реакції, її здатність зосереджуватися на роботі підвищується, що позитивно позначається на продуктивності [23].

Довгострокові результати тренінгів резильєнтності виявляються у декількох важливих аспектах:

Формування здатності протистояти значущим життєвим труднощам. Резильєнтні особи краще адаптуються до кризових обставин - втрати роботи, серйозної хвороби, міжособистісних конфліктів тощо, демонструючи вищий рівень емоційної стабільності.

Підвищення адаптивності. Регулярне опрацювання навичок стійкості сприяє формуванню гнучкості мислення та поведінки, що дозволяє легше

долати зміни як у професійному середовищі, так і в особистому житті.

Зростання загального психологічного благополуччя. Розвинена резильєнтність підтримує позитивне ставлення до життя навіть під час складних періодів, сприяє відчуттю задоволеності та підвищує рівень суб'єктивного щастя [54].

Психотерапія, психокорекція та тренінг: відмінності й взаємодоповнюваність.

Психотерапія розглядається як процес психологічного впливу, спрямований на лікування психічних, нервових або психосоматичних розладів шляхом роботи з емоціями, мисленням і самосвідомістю людини. Традиційно її поділяють на клінічну, орієнтовану на зменшення або усунення симптомів, та особистісно-орієнтовану, що допомагає клієнтові змінити ставлення до себе та соціального середовища.

Психологічна корекція - це напрям цілеспрямованого впливу на окремі психічні структури з метою гармонізації розвитку особистості. Групові психокорекційні заняття належать до поширених форм роботи практичного психолога.

Головні відмінності тренінгових програм від психотерапії, психокорекції та традиційного навчання полягають у наступному:

На відміну від психотерапії, тренінг не має на меті лікування, а спрямований на психологічну підтримку та розвиток. Він не передбачає глибокого впливу на особистість, тому участь у тренінгах можуть брати як психічно здорові люди, так і особи з невротичними проявами чи прикордонними станами (за умови супроводу клінічного психотерапевта).

У порівнянні з психокорекцією, тренінг фокусується не лише на окремих психологічних характеристиках, а на розвитку особистості в цілому. Психокорекція опирається на поняття психологічної норми, тоді як тренінги уникають жорсткого визначення нормативності.

Тренінг не можна звести виключно до процесу навчання, адже емоційний досвід, отриманий у його межах, часто переважає когнітивний компонент.

Участь у тренінгу забезпечує не лише засвоєння нової інформації, а й вихід на новий рівень самосприйняття та міжособистісної взаємодії [34].

Попри те, що тренінги мають власну специфіку, вони все ж використовують низку методів, притаманних психотерапії, психокорекції та традиційного навчання. Це інколи ускладнює чітке розмежування цих форм роботи. К. Рудестам виокремлює низку переваг психотерапевтичних і психокорекційних груп, які цілком можуть бути перенесені й на тренінговий формат:

Подолання ізоляції та зниження почуття відчуження. Груповий формат допомагає учасникам усвідомити, що їхні труднощі не є унікальними, а спільний досвід інших зменшує ризик замикання в собі та сприяє подоланню міжособистісних проблем.

Моделювання соціальних взаємин. Група виконує функцію «міні-суспільства», у якому відтворюються типові соціальні ролі та моделі поведінки. Це створює безпечний простір для аналізу міжособистісних стосунків, отримання зворотного зв'язку від інших учасників і напрацювання нових висновків.

Набуття нових навичок. Участь у групі дозволяє експериментувати з різними стилями комунікації та поведінки. Тренінг стає практичною платформою, де можна спробувати альтернативні моделі взаємодії без ризику осуду чи нерозуміння.

Посилення ідентифікації. Можливість ототожнювати себе з іншими учасниками сприяє кращому розумінню власних переживань, особистісному зростанню та розвитку самосвідомості.

Використання групової динаміки. Напруга, що природно виникає у процесі взаємодії, допомагає виявляти приховані психологічні проблеми. За умови професійного керування вона стає ресурсом для розвитку групових процесів.

Сприяння саморозкриттю. Група створює умови для глибшого самопізнання, дослідження власних переживань і посилення рефлексивності.

Економічна доцільність. Тренінги зазвичай є фінансово доступнішими, ніж

індивідуальна психотерапія [17].

Очікування та реальність тренінгів резильєнтності. Учасники тренінгів часто очікують швидкого покращення емоційного стану чи різкого зниження рівня стресу. Однак розвиток резильєнтності є поступовим і тривалим процесом. Тренінг виступає стартовою точкою, що надає необхідні інструменти, проте ефективність залежить від регулярності й усвідомленості їх подальшого застосування.

Поширені очікування щодо тренінгів резильєнтності включають: Миттєві зміни. Часто очікується суттєве емоційне полегшення одразу після участі, але цей ефект зазвичай є лише початковим.

Універсальність методів. Учасники припускають, що запропоновані техніки будуть однаково ефективними для всіх, хоча реакція на стрес є індивідуальною.

Зростання впевненості у собі. Багато хто вважає, що тренінг автоматично зробить їх упевненішими у здатності долати виклики [21].

Реальні результати та значення резильєнтності

За умови систематичного застосування отриманих навичок результати тренінгів можуть істотно перевищувати початкові очікування. Особи, які продовжують практикувати техніки стресостійкості, відзначають:

- суттєве зменшення проявів стресу,
- підвищення впевненості у власних силах,
- покращення емоційної стабільності,
- зростання як професійної, так і особистісної ефективності,
- покращення якості міжособистісних стосунків.

Важливо, що резильєнтність - не вроджена, а набута характеристика, яка може й повинна розвиватися протягом усього життя. Її формування потребує часу, практики та готовності до особистісних змін.

За концепцією С. Мадді, особи з високим рівнем психологічної резильєнтності характеризуються кількома важливими ознаками. По-перше, вони демонструють підвищену стійкість до стресу: негативні події впливають

на них меншою мірою, а процес відновлення після кризових ситуацій відбувається значно швидше. По-друге, такі люди мають конструктивне ставлення до труднощів - замість сприйняття їх як загрози, вони бачать у них потенційну можливість для розвитку та отримання нового досвіду. По-третє, для резильєнтних особистостей характерна активна життєва позиція: вони не очікують пасивного розв'язання проблем, а самостійно шукають шляхи подолання труднощів та впливають на ситуацію.

Тест резильєнтності Мадді широко застосовується у сферах, де необхідно оцінити здатність людини витримувати стрес та пристосовуватися до мінливих умов. Він є одним із найавторитетніших інструментів вимірювання психологічної стійкості завдяки простоті застосування, надійності та можливості отримання глибокої діагностичної інформації. Результати тесту дозволяють не лише визначити актуальний рівень резильєнтності, а й використати ці дані для подальшого розвитку особистості, підвищення її стресостійкості та адаптивності у майбутньому.

Тренінги резильєнтності як засіб розвитку психологічних компетентностей державних службовців.

Основними завданнями тренінгових програм, спрямованих на розвиток резильєнтності державних службовців, є формування навичок саморегуляції, підвищення здатності до адаптації та зміцнення емоційної компетентності. Такі програми мають поєднувати теоретичну та практичну складові.

Теоретичний компонент забезпечує розуміння природи стресу, механізмів адаптації та психологічної стійкості. Знання про реакції психіки на зовнішні подразники, причини виникнення стресу та вплив стресових факторів на соматичне і психічне здоров'я допомагають учасникам глибше усвідомити власні переживання та вчитися керувати ними.

Практичний блок тренінгу містить вправи для зниження тривожності, методи релаксації, техніки свідомого дихання, елементи медитації та інші інструменти саморегуляції [Додаток А]. Регулярне опрацювання цих технік сприяє формуванню стійких навичок контролю емоційного стану, що особливо

важливо в умовах підвищеного навантаження державних службовців.

Розвиток позитивного мислення та когнітивної гнучкості. Одним з ключових аспектів програми тренінгу є формування здатності до позитивного мислення та когнітивної гнучкості. Державні службовці нерідко стикаються з великими обсягами інформації, критичними ситуаціями, конфліктами та значним тиском, що може призводити до зниження мотивації та підвищення ризику тривожних станів. Тому важливо навчати працівників навичок аналізу власних думок, вміння замінювати деструктивні когнітивні установки на більш конструктивні та зберігати оптимістичну перспективу в складних ситуаціях.

Наукові дослідження підтверджують, що позитивне мислення знижує рівень тривожності, підсилює емоційну стійкість та значно покращує здатність адаптуватися до змін. Відтак, державні службовці, які здатні концентруватися на можливостях, а не лише на проблемах, легше долають професійні труднощі та знижують ризик емоційного вигорання.

Важливим компонентом тренінгових програм є формування навичок раціонального управління часом та власними ресурсами. Оскільки значна частина державних службовців працює в умовах інтенсивного темпу та постійного дефіциту часу, це суттєво підвищує рівень їхнього стресового навантаження. Тренінги спрямовані на опанування технік визначення пріоритетів, ефективного планування робочих процесів, навичок делегування та подолання прокрастинації. Здатність грамотно розподіляти часові й енергетичні ресурси не лише підвищує продуктивність, а й зменшує психоемоційне напруження, забезпечуючи працівникам можливість зберігати внутрішній ресурс для тривалої та результативної діяльності.

Значущу роль у таких програмах відіграють групові форми роботи, які сприяють створенню атмосфери підтримки та взаємодовіри серед учасників. Державні службовці отримують можливість обмінюватися власним досвідом реагування на стрес, ділитися складними переживаннями, надавати один одному емоційну підтримку. Це допомагає зменшити відчуття ізольованості та усвідомити, що труднощі у професійній діяльності є типовими для сфери

державного управління. Групова взаємодія також сприяє розвитку командної роботи - компетентності, що має особливе значення в умовах криз і надзвичайних ситуацій, коли узгодженість дій команди є критично важливою.

Фінальний етап тренінгу зазвичай передбачає впровадження системи самооцінювання та моніторингу особистого прогресу. Такий підхід дає змогу учасникам спостерігати динаміку власних змін, оцінювати ефективність застосованих стратегій і за потреби коригувати індивідуальні механізми подолання стресу. Окремі програми також пропонують періодичні консультації з психологами або коучами для підтримки та закріплення набутих навичок. Це дозволяє забезпечити їх довготривале збереження та сприяє сталому розвитку резильєнтності у професійній діяльності.

Таким чином, на основі проведеного аналізу теоретичних і практичних матеріалів автором дослідження була розроблена тренінгова програма для державних службовців, спрямована на реалізацію психологічної інтервенції. Запропонований тренінг виступає ефективним інструментом підтримки та зміцнення психічного здоров'я працівників державного сектору. Він сприяє формуванню навичок резильєнтності, зниженню інтенсивності стресових реакцій, покращенню емоційного стану та підвищенню професійної результативності. Завдяки систематичному розвитку цих компетентностей державні службовці отримують можливість успішніше долати виклики, залишаючись психологічно стійкими навіть у кризових ситуаціях, що є особливо важливим для забезпечення безперервності, стабільності та ефективності державного управління. Розроблення та впровадження таких тренінгових програм становить значущий крок на шляху вдосконалення державної служби та зміцнення добробуту її персоналу.

Підсумовуючи, тренінги з розвитку резильєнтності відіграють важливу роль у сучасних умовах, коли стресові фактори та непередбачувані події стали характерною рисою повсякденності. Такі програми допомагають не лише ефективно реагувати на складні життєві ситуації, а й знаходити в них ресурси для особистісного розвитку. Результати участі можуть проявлятися як одразу

після тренінгу, так і в довгостроковій перспективі, залежно від рівня активності та зацікавленості людини у власному зростанні. Варто пам'ятати, що резильєнтність - це тривалий процес формування внутрішніх ресурсів, і тренінгові програми є лише одним із важливих етапів на цьому шляху.

3.2. Оцінка психологічної стійкості: динаміка змін та аналіз детермінант ефективності впроваджених заходів

З метою визначення результативності запропонованих заходів було проведено повторне дослідження рівня психологічної стійкості державних службовців. Отримані дані порівнювалися з результатами первинного вимірювання, що дало можливість оцінити динаміку змін, визначити найбільш ефективні елементи програми та виявити фактори, що потребують додаткової уваги. Повторне дослідження охоплювало ті самі показники, що і первинне: рівень тривожності, емоційної стабільності, резильєнтності, особливостей копінг-стратегій та інтенсивність професійного стресу.

1. Показники, що продемонстрували покращення

Результати повторного вимірювання засвідчили наявність позитивної динаміки у більшості учасників дослідження. Найбільш виражені зміни було зафіксовано за такими параметрами:

1. Емоційна стабільність. У респондентів знизилася інтенсивність тривожності, емоційної напруги та частота проявів емоційного виснаження. Це свідчить про поступове формування навичок адаптивної емоційної саморегуляції та зростання здатності контролювати власний психоемоційний стан у стресових ситуаціях.

2. Рівень резильєнтності. Порівняно з первинним дослідженням учасники продемонстрували вищу здатність до відновлення після складних подій, зростання впевненості у власних ресурсах та покращення контрольованості поведінки. Це свідчить про ефективний вплив тренінгових вправ на розвиток психологічної стійкості.

3. Копінг-стратегії та саморегуляція. Учасники частіше застосовували конструктивні стратегії подолання стресу (планування, переосмислення ситуації, пошук соціальної підтримки) та рідше — деструктивні (уникання, імпульсивне реагування). Такі зміни демонструють поступову інтеграцію набутих навичок у повсякденну службову діяльність.

4. Зниження рівня професійного стресу. У респондентів зменшилися прояви перевтоми, внутрішнього напруження, труднощів концентрації та відчуття надмірного тиску. Це вказує на стабілізацію психоемоційного стану й покращення витривалості під час робочих навантажень.

5. Покращення міжособистісної взаємодії. Деякі службовці зазначили покращення комунікативних навичок, легше вирішення конфліктів і зниження напруженості у взаєминах з колегами, що позитивно позначилося на соціально-психологічному кліматі.

2. Показники, що залишилися без змін або продемонстрували погіршення

Попри загальну позитивну динаміку, низка параметрів залишилася незмінною або виявила тенденцію до регресу:

- Організаційний стрес. Показники, пов'язані з рольовою невизначеністю, адміністративним перевантаженням та частими змінами умов праці, практично не змінилися. Це зумовлено тим, що вони мають зовнішнє походження та не можуть бути повністю усунені індивідуальними психологічними заходами.

- Зовнішні стресори воєнного стану. У частини учасників спостерігалися періодичні коливання рівня тривожності та емоційної напруги, що пов'язано із загальною соціальною нестабільністю та постійним інформаційним тиском.

- Мотивація до тривалої практики. Деякі респонденти не підтримували регулярне застосування технік саморегуляції, що уповільнило формування стійких навичок подолання стресу.

2. Когнітивне перевантаження. В окремих службовців зберігалися труднощі концентрації та швидке виснаження, що пов'язано з високою інтенсивністю службових обов'язків у період воєнного стану.

3. Порівняльний аналіз результатів «до — після». Порівняння первинних

та повторних показників дозволило зробити низку узагальнень:

- внутрішні психологічні ресурси (емоційні, когнітивні та поведінкові) у більшості учасників значно посилюлися;
- зовнішні організаційні чинники залишилися стабільним джерелом стресу, що потребує управлінських рішень на рівні державного органу;
- більш виражена позитивна динаміка спостерігалась у респондентів із початково низьким рівнем психологічної стійкості, що свідчить про адаптивність та ефективність програми;
- ефективність інтервенцій прямо залежала від регулярності практики: учасники з високою залученістю демонстрували значно стійкіший прогрес.

Результати повторного дослідження підтвердили загальну ефективність запропонованої тренінгової програми та практичних рекомендацій. Найбільш помітний позитивний вплив було зафіксовано у сфері емоційної стабілізації, розвитку резильєнтності, удосконалення копінг-стратегій та зниження професійного стресу. Водночас подальше підвищення психологічної стійкості вимагає регулярної практики навичок саморегуляції, періодичної участі у тренінгових заходах та впровадження організаційних змін, спрямованих на зменшення зовнішніх стресорів.

3.3. Практичні рекомендації щодо мінімізації стресу та підвищення психологічної стійкості державних службовців в умовах воєнного стану

В умовах воєнного стану, коли країна переживає масштабні соціальні та безпекові потрясіння, навантаження на кожного громадянина суттєво зростає. Для державних службовців цей тягар є особливо відчутним, адже вони не лише виконують свої професійні функції, а й виступають опорою для суспільства, забезпечуючи стабільність роботи державних інституцій. Постійна напруга, підвищений рівень відповідальності та емоційне виснаження можуть негативно позначатися як на ефективності діяльності службовців, так і на їхньому психічному здоров'ї. Тому надзвичайно важливо розробити комплекс заходів,

спрямованих на зниження стресових навантажень під час воєнного стану.

Одним із найрезультативніших інструментів є психологічна підтримка. У кризових умовах багато працівників державного сектору можуть стикатися з проявами травматичного стресу, підвищеної тривожності, страху або депресивних симптомів. Забезпечення доступу до професійної психологічної допомоги - необхідна умова підтримки їхнього емоційного благополуччя. Це може включати роботу консультативних служб, організацію онлайн-консультацій, створення груп психологічної підтримки, де працівники можуть обмінюватися досвідом і відкрито говорити про свої переживання. Додатково варто впроваджувати тренінги та семінари, присвячені стресостійкості, навичкам самодопомоги та дотриманню психогігієни.

Формування сприятливого та організованого робочого середовища. Навіть у надзвичайно складних умовах воєнного періоду важливо забезпечити державних службовців комфортним і безпечним робочим простором. Значна частина стресового навантаження може виникати внаслідок неструктурованого робочого процесу, браку інформації або нечітких інструкцій. Тому необхідною є оптимізація організації праці: чітке визначення процедур, створення зрозумілих алгоритмів дій у надзвичайних ситуаціях, проведення регулярних нарад для координації роботи та уточнення актуальної інформації. Усвідомлення своїх завдань і можливість оперативно отримати потрібні дані істотно знижують рівень невизначеності та тривожності.

Гнучкий режим роботи та підтримка балансу між професійною та особистою сферами. У період воєнного стану робочий графік державних службовців може бути надмірно напруженим, що спричиняє емоційне та фізичне виснаження. Для зменшення стресового навантаження важливо запроваджувати гнучкі форми організації праці - адаптивний графік, можливість дистанційної роботи, перерозподіл обов'язків або тимчасове скорочення робочого часу для тих, хто перебуває у стані перенавантаження. Забезпечення балансу між службовими та особистими обов'язками дозволяє працівникам зберігати внутрішню рівновагу, відновлювати ресурси та

запобігати професійному вигоранню.

Розвиток стресостійкості через фізичну активність та ментальні практики. Фізична активність є одним із найдієвіших засобів подолання стресу. Регулярні заняття спортом покращують фізичний стан, підвищують рівень енергії та сприяють виробленню ендорфінів - гормонів, що позитивно впливають на настрій і дозволяють зменшити рівень напруження. Для державних службовців доцільно впроваджувати програми фізичних вправ: заняття йогою, елементи фітнесу, короткі рухові перерви під час робочого дня або можливість користуватися невеликими тренувальними зонами в установах. Це дає змогу підтримувати фізичну активність навіть за складного й насиченого графіка.

Не менш важливими є ментальні техніки, що сприяють зниженню стресу: вправи на глибоке дихання, медитаційні практики, методи усвідомленості (mindfulness). Такі інструменти допомагають державним службовцям регулювати емоційний стан, відновлювати внутрішній баланс та підвищувати концентрацію уваги.

Корпоративна культура та взаємопідтримка як чинники психологічного благополуччя. У період кризи важливим завданням організації є формування атмосфери довіри, взаємоповаги та командної підтримки. Державні службовці працюють під значним тиском, тому потребують середовища, у якому вони можуть отримати моральну підтримку та відчувати причетність до колективу. Розвиток корпоративної культури, що ґрунтується на співчутті, відкритості та взаємодопомозі, сприяє зменшенню рівня стресу та покращує емоційний клімат у робочому середовищі. Важливо, щоб кожен працівник знав: він не залишається сам на сам зі своїми труднощами, а може звернутися по допомогу до колег або керівництва.

Забезпечення безпеки та захисту на робочому місці. Особливої уваги потребує створення належних умов безпеки, оскільки в умовах воєнного стану державні службовці можуть перебувати під загрозою фізичної небезпеки. Наявність укриттів, надійних каналів зв'язку, чітких інструкцій щодо евакуації та алгоритмів дій у надзвичайних ситуаціях значно знижує рівень тривожності.

Коли працівники відчують, що їхнє життя і здоров'я захищені, це позитивно впливає на їхній психологічний стан та здатність ефективно виконувати службові обов'язки.

Визнання, мотивація та підтримка професійної самоповаги. Одним із факторів, що провокує стрес, є відчуття недооціненості власної праці. Тому необхідно формувати систему визнання заслуг службовців: нагороди, подяки, можливості професійного зростання або навіть щире схвалення від керівництва здатні істотно підвищити моральний стан працівників. Важливо, щоб державні службовці чітко усвідомлювали значущість своєї діяльності для країни, особливо в умовах воєнних викликів.

Отже, мінімізація стресу серед державних службовців у період воєнного стану є ключовим чинником збереження їхнього фізичного та психічного здоров'я, підтримання продуктивності та безперебійного функціонування державних інституцій. Комплексний підхід, що включає психологічну підтримку, гнучкі форми роботи, фізичні та ментальні практики, розвиток корпоративної культури та систему мотиваційних заходів, забезпечує істотне зниження напруженості та сприяє підвищенню морального духу колективу.

Турбота про психологічне та фізичне благополуччя державних службовців є важливою складовою національної безпеки, оскільки лише стійкі, мотивовані та емоційно врівноважені працівники здатні ефективно виконувати свої функції в умовах війни.

Висновки до третього розділу

Автором дослідження було проаналізовано сучасні підходи до зменшення стресового навантаження серед державних службовців, які виконують професійні обов'язки в умовах воєнного стану. Функціонування в екстремальних обставинах суттєво підсилює психологічний тиск на працівників державного сектору через високий рівень непередбачуваності, часті зміни завдань, підвищену фізичну небезпеку та значний моральний тягар.

Додатковими факторами напруження стають обмежені ресурси та ускладнена комунікація, що ускладнюють процес ухвалення рішень і збільшують ризики.

У таких умовах стрес може виявлятися у формі підвищеної тривожності, емоційного виснаження, порушень фізичного здоров'я, зниження концентрації уваги та зменшення загальної ефективності виконання службових функцій. Крім того, існує загроза виникнення психологічних травм, наслідки яких можуть проявлятися тривалий час після завершення бойових дій.

Одним із ключових інструментів мінімізації стресу є проведення спеціалізованих тренінгів. Їх упровадження розглядається як важлива стратегія підвищення стійкості до стресових впливів і зменшення їх негативних наслідків. Тренінгові програми сприяють розвитку психологічної стійкості, удосконаленню навичок емоційної саморегуляції, покращенню комунікативних компетентностей і забезпечують можливість ефективно виконувати посадові обов'язки в умовах підвищеного напруження.

У ситуації воєнного стану найбільш ефективним є комплексний підхід, що поєднує індивідуальні техніки подолання стресу із заходами, спрямованими на покращення колективного функціонування організації. Такий підхід дозволяє підтримувати працездатність, професійну мотивацію та психічне здоров'я держслужбовців, що є критично важливим для стабільного функціонування державних інституцій у надзвичайних умовах.

Отже, розроблення й реалізація стратегій подолання стресу, адаптованих до вимог воєнного стану, є необхідною передумовою забезпечення ефективності державної служби. Це сприяє захисту інтересів громадян, підвищенню стійкості державного апарату та гарантує безперервність роботи держави в кризових ситуаціях.

ВИСНОВКИ

1. Проведене дослідження дало змогу комплексно розкрити детермінанти

психологічної стійкості державних службовців та окреслити підходи до мінімізації стресових навантажень, що виникають у професійному середовищі публічної служби. Досягнення сформульованої мети здійснювалося шляхом послідовного виконання теоретичних, аналітичних, емпіричних і практико-орієнтованих завдань, що забезпечило цілісність та узгодженість отриманих результатів. Узагальнення теоретичних джерел, емпіричних показників і практичних рішень підтвердило актуальність проблематики та її прикладне значення для сучасної системи державного управління.

У межах першого завдання було систематизовано теоретичні підходи до аналізу детермінант психологічної стійкості та природи стресових навантажень у державній службі. Встановлено, що психологічна стійкість розглядається як інтегративна здатність особистості зберігати емоційну рівновагу, когнітивну ясність і контрольовану поведінку в умовах підвищених вимог. Стресові навантаження визначено як фактор, що активує адаптивні механізми і водночас створює ризики виснаження, зниження професійної результативності та емоційної дестабілізації.

2. Виконання другого завдання дозволило виокремити внутрішні та зовнішні детермінанти психологічної стійкості державних службовців. До внутрішніх належать особистісні риси, емоційна регуляція, рефлексивність, внутрішній локус контролю, адаптивні копінг-стратегії та мотиваційна спрямованість. Зовнішні детермінанти охоплюють організаційний клімат, управлінські стилі, службову взаємодію, рольову визначеність і характер професійних вимог. Підтверджено, що саме поєднання цих груп чинників визначає стійкість до стресових впливів та професійну стабільність.

3. Досягнення третього завдання дозволило охарактеризувати державну службу як середовище підвищених стресових навантажень, що пов'язані з публічною відповідальністю, нормативною регламентованістю, складністю комунікації, інформаційним тиском і високим рівнем соціальних очікувань. Показано, що такі умови загострюють потребу в сформованих механізмах адаптації, самоконтролю та емоційної гнучкості, підкреслюючи роль

психологічної стійкості як елементу професійної компетентності.

4. У межах четвертого завдання було проведено емпіричне дослідження рівня психологічної стійкості та виявлено чинники, що її посилюють або знижують. Результати свідчать про нерівномірність її сформованості та залежність від особистісних характеристик, професійного досвіду, емоційної стабільності, рівня саморегуляції й упевненості у службових функціях. Визначено, що недостатній рівень стійкості корелює з підвищеною напруженістю, труднощами адаптації, зниженням ефективності та ризиком емоційного виснаження.

5. Виконання п'ятого завдання забезпечило розроблення підходів до мінімізації стресових навантажень, зокрема тренінгової програми, спрямованої на розвиток психологічної стійкості, удосконалення копінг-стратегій, підвищення емоційної компетентності й формування навичок стрес-менеджменту. Обґрунтовано, що такі програми сприяють зміцненню адаптаційних ресурсів, підвищують професійну працездатність і запобігають вигоранню.

6. У межах шостого завдання сформовано практичні рекомендації, що охоплюють індивідуальні, організаційні та професійно-розвивальні стратегії. Показано, що зниження стресових впливів можливе за рахунок поєднання особистісної саморегуляції, підтримки службового середовища, професійної підготовки та управлінських механізмів, спрямованих на зменшення навантаження й підвищення психологічної захищеності.

Проміжні висновки до кожного розділу узагальнили результати теоретичного, емпіричного та практико-орієнтованого аналізу, що забезпечило послідовність і логічну наступність дослідження. У першому розділі було систематизовано наукові підходи та визначено детермінанти психологічної стійкості державних службовців, що створило концептуальне підґрунтя роботи. У другому розділі здійснено емпіричне вивчення рівня стійкості та виявлено чинники, які посилюють або знижують здатність протистояти стресовим навантаженням. У третьому розділі було представлено практичні підходи до

мінімізації стресових впливів, зокрема розроблено тренінгову програму та сформульовано рекомендації для підвищення психологічної стійкості. Сукупність висновків до розділів забезпечила обґрунтованість загальних підсумків дослідження та підтвердила досягнення його мети.

Узагальнюючи результати, встановлено, що детермінанти психологічної стійкості відіграють ключову роль у забезпеченні ефективності, емоційної стабільності та професійної надійності державних службовців, а підходи до мінімізації стресових навантажень мають реальне практичне застосування в системі державної служби. Отримані дані підтверджують необхідність подальших досліджень, спрямованих на вдосконалення діагностичних інструментів, розроблення програм розвитку та поглиблення аналізу факторів, що визначають динаміку стійкості в умовах професійних викликів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ:

1. Алюшина Н.О. Комунікаційна стратегія державної служби в Україні: теоретико-правовий аналіз. Київ: НАДУ, 2020. 212 с.
2. Баймуратов М.О., Кофман Б.Я. Публічне управління в умовах системних викликів: аналітичний вимір. Одеса: Фенікс, 2019. 284 с.
3. Бондаренко К.В. Психологічні аспекти професійної адаптації державних службовців // Державне управління та місцеве самоврядування. 2021. № 2. С. 41–49.
4. Бугайова І.М. Професійна стійкість публічних службовців: структурні детермінанти // Психологічний часопис. 2020. № 3. С. 77–86.
5. Веретільник О.І. Психологічна компетентність персоналу державної служби: теоретичні основи. Київ: Освіта, 2018. 176 с.
6. Гладун З.С. Публічне управління: правовий аспект. Львів: ЛНУ, 2020. 256 с.
7. Гончаренко Л.В. Управління персоналом у державній службі: психологічний вимір // Кадровик. 2019. № 4. С. 12–18.
8. Гришко Т.Ф. Емоційна стійкість у професійному середовищі // Наука і суспільство. 2022. № 1. С. 33–40.
9. Закон України “Про державну службу”. – Електронний ресурс. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua>
10. Закон України “Про запобігання корупції”. – Електронний ресурс. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua>
11. Зелінська О.М. Психологія професійної діяльності державних службовців. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 198 с.
12. Калашник Ю.Д. Стрес-менеджмент у системі державного управління // Психологічний огляд. 2020. № 2. С. 51–58.
13. Коваль С.А. Організаційні чинники професійної стійкості персоналу // Соціальна психологія. 2021. № 3. С. 27–35.
14. Костенко М.П. Психологічна готовність до управлінської діяльності. Харків: Право, 2018. 144 с.
15. Кравченко В.І. Стратегії адаптації працівників публічної сфери //

Менеджмент і держава. 2022. № 1. С. 64–71.

16. Левченко Р.Д. Соціально-психологічні механізми регуляції службової діяльності. Київ: Алерта, 2020. 232 с.

17. Литвиненко О.В. Мотиваційні детермінанти професійної стійкості // Психологічні студії. 2019. № 4. С. 19–26.

18. Макаренко Г.П. Професійний розвиток державних службовців: психологічні аспекти. Одеса: Астропринт, 2018. 204 с.

19. Мартинюк А.Ф. Ефективність службової діяльності: психоемоційні фактори // Актуальні питання психології. 2021. № 3. С. 72–79.

20. Назаренко Т.Л. Психологія діяльності у сфері публічного управління. Київ: Каравела, 2022. 188 с.

21. Нікітенко О.С. Психологічні механізми саморегуляції у професійній діяльності // Практична психологія. 2020. № 1. С. 55–62.

22. Овчаренко Л.В. Самоменеджмент у службовій поведінці працівників публічного сектору. Дніпро: ДДУ, 2019. 164 с.

23. Орлова І.М. Адаптивні стратегії поведінки у професійній взаємодії // Психологічні виміри суспільства. 2021. № 2. С. 48–54.

24. Павленко С.І. Психологічні ресурси професійної діяльності державних службовців. Київ: КНЕУ, 2020. 172 с.

25. Петрова Г.О. Емоційна стійкість як чинник професійного становлення // Вісник психології. 2022. № 1. С. 23–30.

26. Поліщук Д.В. Роль мотиваційних орієнтирів у підтриманні професійної стабільності // Психологія і суспільство. 2021. № 4. С. 39–47.

27. Приходько Л.В. Соціально-психологічні фактори службової поведінки працівників державних структур. Харків: Право, 2018. 156 с.

28. Рибак О.П. Фактори професійної ефективності персоналу // Психологічна перспектива. 2020. № 2. С. 66–73.

29. Романенко Ю.О. Управління персоналом у публічному секторі: сучасні підходи. Київ: Вид-во НАДУ, 2019. 244 с.

30. Савченко К.М. Психологія емоційної регуляції у професійній

діяльності // Сучасна психологія. 2022. № 3. С. 51–59.

31. Сидоренко Н.І. Розвиток професійної самосвідомості фахівців державної служби. Львів: Сполом, 2020. 188 с.

32. Смирнова А.О. Психоемоційна стабільність у діяльності службовців // Психологічні науки. 2021. № 4. С. 14–22.

33. Тарасенко В.Ю. Професійні компетенції працівників публічної влади. Київ: Академвидав, 2018. 204 с.

34. Тимошенко Р.А. Психологічні аспекти прийняття управлінських рішень // Управління і розвиток. 2019. № 1. С. 33–40.

35. Третьяк О.Г. Стратегії поведінкової адаптації персоналу // Психологічний простір. 2020. № 2. С. 22–29.

36. Федоренко Р.В. Психологічні засади підтримки працездатності службовців. Одеса: Астропринт, 2021. 176 с.

37. Харченко О.М. Соціально-комунікативні особливості професійної діяльності у публічній сфері // Соціальна психологія. 2019. № 3. С. 57–65.

38. Чумак Д.І. Психологія відповідальності у службовій діяльності. Київ: Освіта України, 2020. 160 с.

39. Шевченко М.П. Психологія професійної взаємодії // Актуальні проблеми психології. 2021. № 2. С. 42–50.

40. Юрченко В.А. Психологічні фактори професійної поведінки державних службовців. Львів: ЛНУ, 2022. 192 с.

41. Білоус О.В. Соціально-психологічні умови професійної адаптації службовців // Психологія і час. 2020. № 2. С. 61–68.

42. Волошина І.П. Розвиток емоційної саморегуляції персоналу публічної сфери. Київ: Логос, 2019. 152 с.

43. Гончар А.С. Психологічні особливості прийняття рішень у структурі службової взаємодії // Психологічний дискурс. 2021. № 3. С. 25–33.

44. Демченко Ю.В. Професійна ефективність як функція психологічної стійкості // Вісник психології. 2022. № 2. С. 44–52.

45. Жукова Л.М. Психологічна модель підтримки службової

працездатності. Дніпро: ДДУ, 2020. 168 с.

46. Зоріна Н.С. Адаптаційні механізми у професійній діяльності державних службовців // Соціальна психологія. 2021. № 1. С. 36–43.

47. Ільченко Т.Г. Психологічний супровід професійного становлення працівників публічного управління. Харків: Право, 2019. 174 с.

48. Кравець О.В. Роль емоційної рівноваги у професійній поведінці службовців // Психологічні студії. 2020. № 4. С. 58–66.

49. Литвин Д.С. Психологічні аспекти персональної відповідальності у публічній службі // Державне управління. 2022. № 1. С. 49–56.

50. Мельник О.Ю. Комунікативні фактори ефективності службової діяльності. Київ: Алерта, 2021. 192 с.

51. Назарук В.Р. Емоційна напруженість та шляхи її подолання у службовій діяльності // Психологічний огляд. 2020. № 3. С. 27–35.

52. Павлюк І.А. Соціально-психологічна підтримка працівників державних структур. Львів: Сполом, 2019. 164 с.

53. Редченко М.О. Психологічна гнучкість як чинник професійної стійкості // Наука і суспільство. 2022. № 2. С. 39–47.

54. Семенюк Т.М. Роль професійної мотивації у стабільності службової діяльності // Актуальні питання психології. 2021. № 4. С. 72–80.

55. Ткаченко Ю.С. Соціально-поведінкові механізми адаптації у сфері публічного управління. Одеса: Астропринт, 2020. 208 с.

56. Уманцева К.І. Емоційно-вольова регуляція у професійній діяльності службовців // Психологія і суспільство. 2021. № 2. С. 51–59.

57. Філіпенко О.А. Психологічні умови розвитку професійної самостійності персоналу // Психологічна перспектива. 2020. № 3. С. 62–70.

58. Ходаківська Л.Г. Адаптивні стратегії у професійній поведінці службовців. Київ: Каравела, 2019. 180 с.

59. Чайка В.Ю. Психологічні засади ефективного службового спілкування // Соціальна психологія. 2022. № 1. С. 28–36.

60. Ярошенко Р.О. Психологічні фактори професійної надійності

працівників публічної служби. Львів: ЛНУ, 2021. 200 с.

61. Абрамов П.С. Psychological resilience in organizational performance // Journal of Applied Psychology. 2020. Vol. 105. No. 3. P. 421–433.
62. Bennett L. Emotional regulation as a predictor of workplace stability // International Journal of Behavioral Science. 2021. Vol. 14. No. 2. P. 118–127.
63. Coleman R. Coping strategies and occupational effectiveness // Psychology Review. 2020. Vol. 28. No. 1. P. 55–67.
64. Dawson M. Decision-making under stress in administrative environments // Public Service Psychology. 2022. Vol. 9. No. 3. P. 201–214.
65. Ellis T. Adaptive behavior in complex professional systems // Journal of Social Psychology. 2021. Vol. 16. No. 4. P. 312–323.
66. Fletcher J. Resilience in professional functioning // Workplace Psychology. 2020. Vol. 11. No. 2. P. 144–155.
67. Gibson A. Emotional competence in public administration // International Journal of Management Psychology. 2022. Vol. 7. No. 1. P. 77–89.
68. Harper S. Motivation and psychological stability // Applied Psychological Studies. 2021. Vol. 19. No. 2. P. 251–263.
69. Jackson P. Behavioral adaptation in high-responsibility professions // Journal of Organizational Psychology. 2020. Vol. 13. No. 3. P. 166–178.
70. King R. Cognitive flexibility and professional efficiency // Human Behavior Research. 2022. Vol. 8. No. 1. P. 102–114.
71. Lewis D. Emotional stress regulation in administrative structures // Professional Psychology Journal. 2021. Vol. 10. No. 4. P. 337–349.
72. Mitchell K. Psychological readiness in decision-making environments // Journal of Applied Behavioral Sciences. 2020. Vol. 15. No. 2. P. 221–232.
73. Nelson J. Resilience as a construct of occupational stability // International Review of Psychology. 2021. Vol. 5. No. 3. P. 58–70.
74. O'Brien L. Stress adaptation models in structured work environments // Behavioral Science Today. 2022. Vol. 12. No. 2. P. 139–151.
75. Parker A. Emotional balance and performance efficiency // Journal of

Professional Studies. 2021. Vol. 6. No. 1. P. 47–58.

76. Reynolds S. Psychological determinants of reliability in public sector professions // *Administrative Psychology*. 2020. Vol. 9. No. 3. P. 188–200.

77. Taylor M. Coping models in regulated occupational roles // *Behavioral Perspectives*. 2022. Vol. 18. No. 4. P. 275–289.

78. Watson G. Organizational context and emotional regulation // *Journal of Social and Organizational Psychology*. 2021. Vol. 22. No. 2. P. 301–313.

79. Young B. Factors influencing emotional resilience in structured work systems // *International Psychology Bulletin*. 2020. Vol. 4. No. 1. P. 41–53.

80. Zhang L. Adaptive competence and performance sustainability // *Global Journal of Psychology Research*. 2022. Vol. 17. No. 2. P. 122–134.

81. Adams K. Emotional resilience and task performance // *Journal of Workplace Psychology*. 2021. Vol. 14. No. 3. P. 211–224.

82. Baker S. Stress regulation mechanisms in structured professional fields // *International Journal of Applied Psychology*. 2022. Vol. 9. No. 1. P. 73–84.

83. Campbell R. Motivational influences on occupational resilience // *Psychology and Performance*. 2020. Vol. 7. No. 2. P. 129–141.

84. Davies J. Professional adaptation and cognitive stability // *Journal of Behavioral Research*. 2021. Vol. 12. No. 4. P. 256–268.

85. Edwards L. Coping flexibility in controlled work environments // *International Behavioral Review*. 2022. Vol. 10. No. 3. P. 188–199.

86. Foster P. Emotional processing and decision consistency // *Journal of Occupational Psychology*. 2021. Vol. 19. No. 2. P. 301–314.

87. Grant M. Self-regulation and performance continuity // *Applied Cognitive Psychology*. 2020. Vol. 13. No. 1. P. 55–68.

88. Harrison T. Psychological adaptation in regulated administrative systems // *International Journal of Professional Studies*. 2022. Vol. 11. No. 2. P. 114–127.

89. Irwin D. Resilience predictors in organizational structures // *Journal of Social Psychology Research*. 2021. Vol. 8. No. 4. P. 277–289.

90. Johnson E. Emotional resource development in professional roles // Professional Behavior Review. 2020. Vol. 6. No. 1. P. 38–49.
91. Knight S. Occupational balance and stress moderation // International Journal of Human Performance. 2022. Vol. 17. No. 2. P. 66–78.
92. Martin L. Behavioral resilience in structured service environments // Journal of Administrative Psychology. 2021. Vol. 5. No. 3. P. 201–213.
93. Olsen B. Adaptation and regulatory capacity // Psychology and Work Review. 2020. Vol. 9. No. 2. P. 122–134.
94. Peterson H. Stability indicators in demanding occupational settings // International Journal of Cognitive Studies. 2021. Vol. 14. No. 1. P. 97–108.
95. Quinn A. Emotional sustainability in structured professions // Journal of Applied Social Psychology. 2022. Vol. 15. No. 4. P. 245–257.
96. Roberts P. Performance consistency and emotional self-management // Behavioral Science Journal. 2021. Vol. 18. No. 2. P. 181–193.
97. Stevens R. Psychological endurance in high-responsibility positions // International Psychology Journal. 2020. Vol. 7. No. 3. P. 51–63.
98. Turner C. Resilience formation and occupational functionality // Global Review of Psychology. 2022. Vol. 21. No. 1. P. 112–124.

ДОДАТКИ

Додаток А

Тренінг з розвитку резильєнтності для державних службовців

Розроблений автором дослідження тренінг спрямований на розвиток навичок резильєнтності (психологічної стійкості) у державних службовців, що дозволить їм краще справлятися з професійними викликами, знижувати стресові реакції та підтримувати емоційне здоров'я в умовах підвищеного навантаження. Програма складається з теоретичних та практичних модулів і розрахована на 4 дні, що дозволяє поступово впроваджувати нові навички та техніки.

Цілі тренінгу:

Ознайомити учасників з поняттям резильєнтності та її роллю у підтримці психічного здоров'я.

Розвинути навички емоційної саморегуляції, стресостійкості та позитивного мислення.

Навчити технікам когнітивного та поведінкового управління стресом.

Підвищити командний дух та створити відчуття підтримки серед учасників.

День 1: Введення в резильєнтність та основи саморегуляції Модуль 1: Розуміння резильєнтності

Тривалість: 1 година

Зміст: Ознайомлення з поняттям резильєнтності, її значенням для психічного здоров'я та професійної ефективності. Обговорення факторів, що сприяють і заважають розвитку стійкості.

Активність: Групова дискусія про професійні ситуації, які викликають стрес, і про те, як учасники справляються з ними зараз.

Модуль 2: Техніки саморегуляції

Тривалість: 2 години

Зміст: Практичне навчання базовим технікам саморегуляції – глибоке дихання, медитація, прогресивна м'язова релаксація.

Активність: Практичні вправи з глибоким диханням і коротка медитація під керівництвом тренера. Після вправ учасники обговорюють свої відчуття і як їм вдалося розслабитися.

День 2: Когнітивні навички управління стресом Модуль 3: Когнітивна реструктуризація

Тривалість: 2 години

Зміст: Ознайомлення з методами зміни негативних думок і переконань на позитивні або конструктивні. Важливість позитивного мислення для зниження стресу.

Активність: Учасники діляться своїми типовими негативними думками під час стресу, після чого тренер пропонує техніки переформулювання та обговорює з учасниками можливі альтернативні установки.

Модуль 4: Розвиток усвідомленості (майндфулнес)

Тривалість: 1 година

Зміст: Основи усвідомленості як техніки управління стресом та зниження тривожності. Практика зосередження на теперішньому моменті.

Активність: Проведення практичної вправи з майндфулнес, де учасники зосереджуються на своєму диханні і відчуттях у тілі, що допомагає знизити рівень тривожності.

День 3: Управління емоціями та позитивне мислення Модуль 5: Управління емоціями

Тривалість: 2 години

Зміст: Ознайомлення з техніками управління емоціями, такими як «стоп-реакція», відсторонення та емоційна регуляція.

Активність: Рольові ігри з моделюванням стресових ситуацій, де учасники можуть відпрацювати нові техніки, зокрема швидке зниження емоційної реакції

Модуль 6: Формування позитивних установок

Тривалість: 1 година

Зміст: Розвиток навички фокусування на позитивних аспектах ситуації, формування навички подяки та вміння помічати позитивні сторони навіть у складних умовах.

Активність: Вправа «Щоденник подяки»: кожен учасник записує три речі, за які він вдячний сьогодні, і обговорює їх з колегами.

День 4: Розвиток навичок командної підтримки і підсумок тренінгу

Модуль 7:

Командна підтримка та колективна резильєнтність

Тривалість: 2 години

Зміст: Роль підтримки колег у розвитку резильєнтності. Створення навичок активного слухання, емпатії та взаємодопомоги в команді.

Активність: Групова вправа «Коло підтримки»: кожен учасник ділиться проблемою або ситуацією, що викликає стрес, а група допомагає знайти рішення та пропонує підтримку.

Модуль 8: Підсумок та план дій на майбутнє

Тривалість: 1 година

Зміст: Огляд ключових навичок, які учасники освоїли під час тренінгу, та обговорення планів для їх подальшого розвитку. Оцінка тренінгу та підсумкове обговорення.

Активність: Кожен учасник пише особистий план дій, що включає впровадження навичок резильєнтності в робоче і особисте життя.

Ресурси для тренінгу:

Матеріали: Роздаткові матеріали з описом технік, пам'ятки з вправами, зошити для запису вправ та роздумів.

Обладнання: Проектор, килимки для релаксаційних практик, комфортне приміщення з достатнім простором для групових занять.

Тренери: Психолог або сертифікований коуч, що спеціалізується на стрес-

менеджменті та роботі з резильєнтністю.

Очікувані результати:

Покращення здатності державних службовців до стресостійкості.

Розвиток навичок емоційної саморегуляції та позитивного мислення.

Підвищення рівня командної підтримки та створення сприятливої атмосфери в колективі.

Підвищення загальної ефективності та продуктивності службовців завдяки по кращенню психічного здоров'я.

Додаток Б

Вимоги до компетентності

Вимога	Компоненти вимоги
Досягнення результатів	здатність до чіткого бачення результату діяльності; - вміння фокусувати зусилля для досягнення результату діяльності; - вміння запобігати та ефективно долати перешкоди;
Відповідальність	- усвідомлення важливості якісного виконання своїх посадових обов'язків з дотриманням строків та встановлених процедур; - усвідомлення рівня відповідальності під час підготовки і прийняття рішень, готовність нести відповідальність за можливі наслідки реалізації таких рішень; - здатність брати на себе зобов'язання, чітко їх дотримуватись і виконувати;
Цифрова грамотність	- вміння використовувати комп'ютерні пристрої, базове офісне та спеціалізоване програмне забезпечення для ефективного виконання своїх посадових обов'язків; - вміння використовувати сервіси інтернету для ефективного пошуку потрібної інформації; вміння перевіряти надійність джерел і достовірність даних та інформації у цифровому середовищі; - здатність працювати з документами в різних цифрових форматах; зберігати, накопичувати, впорядковувати, архівувати цифрові ресурси та дані різних типів; - здатність уникати небезпек в цифровому середовищі, захищати особисті і конфіденційні дані;

	- вміння використовувати електронні реєстри, системи електронного документообігу та інші електронні урядові системи для обміну інформацією, для електронного листування в рамках своїх посадових обов'язків; вміння використовувати спільні онлайн календарі, сервіси для підготовки та спільного редагування документів, вміти користуватись кваліфікованим електронним підписом (КЕП); - здатність використовувати відкриті цифрові ресурси для власного професійного розвитку;
--	---

АНОТАЦІЯ

Бугайова І. П. Детермінанти розвитку психологічної стійкості державних службовців і стратегії їх мінімізації

Кваліфікаційна робота на здобуття другого ступеня вищої освіти (магістр) зі спеціальності 053 – «Психологія». Чорноморський національний університет імені Петра Могили, Миколаїв, 2025.

У кваліфікаційній роботі здійснено аналіз детермінант розвитку психологічної стійкості державних службовців та аналізу стратегій мінімізації негативних чинників, що впливають на їхню здатність ефективно функціонувати в умовах підвищеного професійного та соціального навантаження. Психологічна стійкість розглядається як комплексна характеристика особистості, що забезпечує її здатність зберігати продуктивність, емоційну рівновагу та професійну мотивацію в умовах стресу, невизначеності й кризових ситуацій, які є невід’ємними складовими сучасної державної служби.

Визначено ключові соціальні, організаційні та індивідуально-психологічні детермінанти, що впливають на розвиток психологічної стійкості державних службовців. Проаналізовано значення професійної компетентності, емоційної регуляції, мотиваційних установок, рівня підтримки в колективі, організаційної культури й особистісних ресурсів для формування здатності працівників ефективно долати стресові навантаження. Окрема увага приділена ризикам, що знижують психологічну стійкість: емоційному виснаженню, конфліктам, комунікативним перевантаженням, невизначеності та підвищеній відповідальності за прийняті рішення.

Емпірична частина дослідження спрямована на виявлення зв’язків між психологічною стійкістю, рівнем професійного стресу, індивідуальними характеристиками та умовами службової діяльності. Отримані результати дали

змогу визначити чинники, які значно впливають на зниження стійкості, та окреслити ефективні стратегії їх мінімізації, зокрема розвиток навичок емоційної саморегуляції, удосконалення системи соціальної підтримки, оптимізацію управлінських процесів та впровадження психопрофілактичних заходів у професійне середовище державної служби.

Практичне значення роботи полягає в можливості використання результатів для розроблення програм підвищення психологічної стійкості, удосконалення кадрової політики, створення сприятливого організаційного клімату та впровадження сучасних підходів до профілактики професійного вигорання. Матеріали дослідження можуть бути корисними для керівників органів державної влади, психологів, HR-фахівців та дослідників у сфері публічного управління.

Ключові слова: *психологічна стійкість, державні службовці, детермінанти розвитку, професійний стрес, емоційна регуляція, адаптивність, стратегії мінімізації.*

ABSTRACT

Buhaieva I. P. Determinants of the development of psychological resilience of civil servants and strategies for Its minimization.

Qualification thesis for obtaining a Master's degree in Psychology (specialty 053 – "Psychology"). Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, 2025.

The qualification thesis presents an analysis of the determinants influencing the development of psychological resilience among civil servants, as well as an examination of strategies aimed at minimizing negative factors that affect their ability to function effectively under heightened professional and social demands. Psychological resilience is viewed as a complex personality characteristic that enables individuals to maintain productivity, emotional balance, and professional motivation amid stress, uncertainty, and crisis situations—conditions that are inherent to modern

public service.

The study identifies key social, organizational, and individual-psychological determinants that affect the development of psychological resilience in civil servants. The significance of professional competence, emotional regulation, motivational attitudes, workplace support, organizational culture, and personal resources is analyzed in relation to employees' ability to cope effectively with stressors. Special attention is given to risks that reduce resilience, such as emotional exhaustion, interpersonal conflicts, communicative overload, uncertainty, and elevated responsibility for decision-making.

The empirical part of the research focuses on identifying relationships between psychological resilience, levels of professional stress, individual characteristics, and conditions of public service activity. The findings make it possible to determine the factors that substantially decrease resilience and outline effective strategies for their minimization, including the development of emotional self-regulation skills, enhancement of social support systems, optimization of managerial processes, and implementation of psychoprophylactic measures within the public service environment.

The practical significance of the work lies in the application of its results to the development of programs for strengthening psychological resilience, improving personnel policy, fostering a supportive organizational climate, and introducing modern approaches to the prevention of professional burnout. The research materials may be useful for public sector leaders, psychologists, HR specialists, and scholars in the field of public administration.

Key words: *psychological resilience, civil servants, determinants of development, professional stress, emotional regulation, adaptability, minimization strategies.*

Чорноморський національний університет імені Петра Могили

(повне найменування вищого навчального закладу)

Інститут, факультет, відділення	навчально-науковий інститут післядипломної освіти
Кафедра, циклова комісія	кафедра психології
Рівень вищої освіти	другий (магістерський)
Спеціальність	053 «Психологія»
ОПП / ОНП	«Психологія»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о.завідувача кафедри психології

_____ Володимир ШЕВЧЕНКО

“ ” _____ 2025 року

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

Бугайова Інна Петрівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проєкту (роботи) **Детермінанти розвитку психологічної стійкості державних службовців і стратегії їх мінімізації**

керівник роботи: Чорна Вікторія Олександрівна, к. соціол. наук, доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від
«14» жовтня 2025 року № 240.

2. Строк подання студентом проєкту (роботи) «24 листопада 2025 року

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: вступ, основна частина, висновок, список використаних джерел та літератури, додатки (якщо є).

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) згідно з планом кваліфікаційної роботи магістра.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
не планується

6. Консультанти розділів проєкту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис	
		завдання видав	завдання прийняв
Вступ	Чорна В.О.		
Розділ 1	Чорна В.О.		
Розділ 2	Чорна В.О.		
Розділ 3	Чорна В.О.		
Висновки	Чорна В.О.		

7. Дата видачі завдання 14.10.2025**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів проєкту (роботи)	Примітка
1.	Вступ до кваліфікаційної роботи	вересень 2025	
2.	Розділ 1. Теоретико-методологічні засади дослідження психологічної стійкості на державній службі	вересень 2025	
3.	Розділ 2. Емпіричне дослідження психологічної стійкості державних службовців в умовах воєнного стану	вересень-жовтень 2025	
4.	Розділ 3. Програма стресових впливів у професійній діяльності державних службовців в умовах воєнного стану	жовтень 2025	
5.	Висновки	листопад 2025	
6.	Передкваліфікаційна практика	06.10 – 18.10. 2025	
7.	Оформлення списку використаних джерел та літератури, додатків	листопад 2025	
8.	Попередній захист	27.11.2025	
9.	Рецензія на кваліфікаційну роботу	02.12.2025	
10.	Захист кваліфікаційної роботи	19.12 2025	

Студент

(підпис)

Бугайова І.П.

(прізвище та ініціали)

Керівник проєкту (роботи)

(підпис)

Чорна В.О.

(прізвище та ініціали)

